

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра фінансів та економічної безпеки

06-03-272М

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни
«Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
усіх освітньо-професійних програм спеціальностей НУВГП
денної та заочної форм навчання

Схвалено науково-методичною
радою НУВГП
протокол № 6 від 16.12.2020 р.

Рівне – 2020

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня усіх освітньо-професійних програм спеціальностей НУВГП денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Шило Ж. С. – Рівне : НУВГП, 2020. – 70 с.

Укладач: Шило Ж. С., к.е.н., доцент кафедри фінансів та економічної безпеки.

Відповідальна за випуск: Ляхович О. О., к.е.н., в.о. завідувача кафедри фінансів та економічної безпеки.

Вчений секретар
науково-методичної ради

Костюкова Т. А.

© Шило Ж. С., 2020
© НУВГП, 2020

ЗМІСТ

Загальні вказівки.....	4
Зміст основних тем курсу «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання».....	4
Тема 1. Сутність та значення фінансового планування і прогнозування.....	4
Тема 2. Теоретичні і організаційні основи бюджетування.....	11
Тема 3. Загальна характеристика бюджетного методу управління підприємством.....	18
Тема 4. Сутність та значення операційного бюджетування.....	24
Тема 5. Технологія складання фінансового бюджету підприємства.....	33
Тема 6. Аналіз та оцінка виконання бюджетів підприємств.....	42
Тема 7. Оцінка ризиків при складанні бюджетів на підприємстві.....	49
Тема 8. Особливості бюджетування в галузях економіки.....	54
Тема 9. Управлінські рішення при бюджетуванні.....	63
Рекомендована література.....	69

1. Загальні вказівки

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» розрахований на здобувачів всіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання.

Під час вивчення курсу студенти повинні знати сутність та значення фінансового планування, прогнозування бюджетування та контролю, їх місця в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємств; основи організації і функціонування бюджетування з врахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств; принципи організації ефективності системи фінансового планування та контролю формалізованих у бюджетуванні; порядок складання та забезпечення виконання поточних і перспективних фінансових планів в системі фінансово-економічної безпеки підприємств; методи прогнозування та планування діяльності щодо залучення та розміщення фінансових ресурсів на підприємстві; різні методичні підходи до розробки та прийняття оптимальних фінансових рішень у сфері фінансово-економічної безпеки.

В кінці навчального семестру передбачено форму контролю – залік. Оцінюванню знань здобувачів здійснює за підсумками поточного контролю за 100 бальною шкалою.

Зміст основних тем курсу «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання»

Змістовий модуль 1. Сутність та значення фінансового планування та бюджетування на підприємстві

Тема 1. Сутність та значення фінансового планування і прогнозування

План

1. Сутність та завдання фінансового планування.
2. Принципи та методи фінансового планування.
3. Етапи фінансового планування.
4. Характеристика елементів та видів фінансового планування.

1. Фінансове планування – це науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства і відповідно фінансових відносин.

Об'єктом планування виступає фінансова діяльність підприємства.

В ринковій економіці планування на підприємстві носить внутрішньофірмовий характер, тобто відсутні елементи директивності.

Основна мета планування – забезпечення оптимальних можливостей для успішної господарської діяльності, отримання необхідних для цього коштів і в кінцевому підсумку досягнення прибутку підприємства.

Суть планування полягає в обґрунтуванні цілей і способів їх досягнення, а також у визначенні необхідних ресурсів та ефективних дій.

Головне призначення внутрішньофірмового фінансового планування – це розрахунок потреби у грошових коштах, обсягу і структури витрат, визначення ефективності кожної господарської та фінансової операції і підсумків усієї роботи суб'єкта.

За допомогою фінансового планування прогнозуються доходи, їх раціональний розподіл з урахуванням інтересів кожного учасника та кінцевих результатів. Для цього обґрунтовуються фінансові завдання, показники, що характеризують рух фінансових ресурсів на різних стадіях кругообороту, розробляються фінансові баланси.

Планування пов'язане з одного боку, із запобіганням помилкових дій у галузі фінансів, з іншого – зі зменшенням числа невикористаних можливостей.

Фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності у перспективі.

Фінансове планування виконує наступні завдання:

- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності;

- визначення шляхів ефективного вкладання капіталу, оцінка ступеня раціонального його використання;

- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів;

- встановлення раціональних фінансових відносин з бюджетом, банками та іншими підприємствами;
- дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів;
- контроль за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства.

Ознаки фінансового планування:

- об'єктом фінансового планування завжди виступає фінансова діяльність підприємства, на яку справляє істотний вплив рух фінансових відносин і вартісних пропорцій;
- сфера його діяльності охоплює в основному перерозподільні процеси, які здійснюються за допомогою фінансів при утворенні, розподілі та використанні фондів грошових коштів;
- фінансове планування звернене до вартісної сторони відтворення, його основна мета полягає в обґрунтуванні фінансових можливостей забезпечення майбутніх проектів та їх ефективності;
- фінансові показники, завдання, плани завжди розраховуються у вартісній формі, базуються на виробничих показниках, але не виступають їх пасивним вираженням.

2. Методологія фінансового планування включає в себе організацію планування фінансів, що будується на визначених принципах.

- **принцип об'єктивної необхідності** використання фінансового планування для управління фінансами підприємства – означає, що даний процес стає необхідним та обов'язковим як найважливіший інструмент і спосіб визначення фінансових можливостей підприємства, прогнозування раціональних вартісних пропорцій, відносин, відповідно і руху грошових ресурсів для виконання відповідних програм і завдань;
- **принцип ефективності** – відображає якісну сторону даного процесу та орієнтує його на досягнення позитивних фінансових результатів за окремими операціями від діяльності кожного підрозділу підприємства на досягнення бажаного економічного і соціального ефекту;
- **принцип комплексності та єдності мети** – передбачає узгодження виробничих та фінансових ресурсів, планів на різних рівнях управління виробництвом.

- **принцип науковості** – підсумовує основні риси планування, забезпечує реальність, ефективність запланованих завдань;
- **принцип повноти** – означає що розроблені плани (бюджети) та показники повинні охоплювати всі сфери та види діяльності.
- **принцип обґрунтованості** – полягає у необхідності орієнтації на існуючий фінансово-економічний стан, на соціально-економічні завдання та потреби ринку.
- **принцип реальності** – ґрунтується на урахування всіх лімітів фінансових ресурсів, на основі раціональних норм і нормативів, на використанні прогресивних методів їх розробки;
- **принцип інтегрованості** – зумовлюється необхідністю тісного взаємозв'язку між різними видами планів (бюджетів) із тим, щоб виконання планів нижчого рівня найбільшою мірою сприяло виконанню планів вищого рівня.
- **принцип гнучкості** – вимагає, щоб розроблена система планів мала можливість коригування при зміні фінансово-економічних умов у суспільстві;
- **принцип економічності** – полягає в тому, що витрати на планування (бюджетування) повинні раціонально співвідноситись з отриманими результатами.

При плануванні фінансових показників діяльності підприємства застосовують наступні методи:

- **балансовий метод** – ґрунтується на забезпеченні відповідності між фінансовими ресурсами підприємства та існуючою потребою в них з метою координації пропорцій економічного зростання підприємства.
Сутність методу полягає в тому, що через побудову балансів досягають ув'язку наявних фінансових ресурсів і фактичної потреби в них.
- **нормативний метод** – полягає у використанні для розвитку планових фінансових показників, зокрема витрат на виробництво і реалізацію продукції та прогнозованої фінансової звітності норм витрат видів ресурсів (сировини, матеріалів тощо) на одиницю продукції.
- **розрахунково-аналітичний** – передбачає розрахунок планових значень фінансових показників на основі їх значень за попередні звітні періоди. В результаті визначають так звані базові значення показників, які приймаються за основу розрахунку планових значень.

Після цього здійснюють експертну оцінку динаміки звітних даних з урахуванням очікуваних змін у діяльності підприємства.

-економіко-математичні моделі – відображають взаємозв'язок між найважливішими параметрами та показниками виробничого процесу, дають можливість, враховуючи значну кількість параметрів, побудувати алгоритм досягнення оптимальних значень планових показників не виходячи за межі реальних значень вихідних параметрів.

В сучасних умовах використовують наступні економіко-математичні методи у фінансовому плануванні підприємства:

- методи елементарної математики;
- класичні методи математичного аналізу – диференціальні та інтегральні числення, варіаційні числення;
- методи математичної статистики – методи вимірювання одновимірних та багатовимірних статистичних сукупностей;
- економетричні методи – виробничі методи, методи „витрати-випуск”;
- методи математичного програмування – блочне програмування, нелінійне та динамічне програмування, невластні задачі лінійного і випуклого програмування;
- методи дослідження операцій – розв'язання лінійних програм, управління запасами, матричні методи аналізу, математична теорія ігор, теорія розкладу, сітьові методи планування та управління, теорія масового обслуговування;
- методи економічної кібернетики – системний аналіз, методи імітації, моделювання, навчання, ділових ігор, розпізнавання образів;
- математична теорія оптимальних процесів – максимум Понтрягіна для управління ресурсами та техніко-економічними процесами;
- евристичні методи.

3. Фінансове планування на підприємстві являє собою складний процес і включає наступні етапи:

1. Аналіз фінансової ситуації – аналізуються фінансові показники діяльності підприємства за попередній період. Використовують дані фінансової документації: бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів. Проведений аналіз дозволяє оцінити фінансові результати діяльності підприємства та визначити проблеми, що стоять перед ним.

2. Розробка загальної фінансової стратегії підприємства – проводять розробку фінансової стратегії та фінансової політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства, складають основні прогностичні документи, які стосуються перспективних фінансових планів.

3. Складання поточних фінансових планів – уточнюють і конкретизують основні показники прогностичних фінансових документів за допомогою складання поточних фінансових планів.

4. Коригування, ув'язування і конкретизація фінансового плану - передбачає ув'язування показників фінансових планів з виробничими, комерційними, інвестиційними та іншими планами і програмами, що розробляються на підприємстві.

5. Розробка оперативних фінансових планів – здійснюють оперативне фінансове планування, яке визначає розробку поточної виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства і впливає на кінцеві фінансові результати його діяльності у цілому.

6. Аналіз і контроль виконання фінансових планів – відбувається визначення фактичних кінцевих результатів діяльності підприємства, порівняння їх із запланованими показниками, виявлені причин відхилень від планових показників, розробці заходів щодо усунення негативних явищ.

4. Фінансове планування містить такі елементи:

1. Цілі – новаторські, розв'язання проблем, звичайні робочі обов'язки, удосконалення.

2. Програми – цільові комплексні, робочі.

3. Нормативи і норми – державні, регіональні, місцеві, галузеві, суб'єкта господарювання.

4. Правила – загальні, окремі.

5. Процедури.

На підприємстві фінансове планування проводиться за трьома основними напрямками:

-перспективне фінансове планування;

-поточне фінансове планування;

-оперативне фінансове планування.

Усі підсистеми фінансового планування взаємопов'язані і взаємообумовлені та здійснюються у певній послідовності. Найважливішим етапом планування виступає прогнозування основних

напрямків фінансової діяльності підприємства, яке здійснюється у процесі перспективного планування. На цьому етапі визначаються завдання і параметри поточного фінансового планування. У свою чергу для розробки оперативних фінансових планів служить саме поточне планування.

Таблиця 1

Характеристика підсистем фінансового планування

Підсистеми фінансового планування	Форми розроблюваних планів	Період планування
Перспективне (стратегічне) планування	Прогноз звіту про прибутки і збитки, Прогноз звіту про рух грошових коштів, Прогноз бухгалтерського балансу	3-5 років
Поточне планування	План доходів і витрат за операційною діяльністю, План доходів і видатків за інвестиційною діяльністю, План надходження і витрачання грошових коштів, Балансовий план	1 рік
Оперативне планування	Платіжний календар, Касовий план	Декада, місяць, квартал

Наведемо схему характерних рис основних різновидів планових комплексів (підсистем планування) (табл.2).

Таблиця 2

Характерні риси основних різновидів планових комплексів (підсистем) планування

Назва різновиду планування	Сфера охоплення	Ступінь деталізації параметрів	Періодичність розроблення	Календарний плановий період	Синонімічні назви
Генеральне цільове	Основні цілі підприємства	Низький	За потребою, періодичністю	3-5 років	Довго або середньострокове
Стратегічне	Конкретизовані цілі	Середній	Періодично або безперервно	3-5 років з річним розподілом	Довго або середньострокове
Тактичне	Функціональні напрями	Високий	Безперервно	Річний з поквартирним розподілом	Поточне оперативне
Оперативне	Виробнича програма	Високий на рівні	Безперервно	Річний з поквартирним розподілом	Оперативно-вироб

календарне		елементів виробництва		льним, помісяч ним розподілом	ниче
Бізнес- планування	Підприємницька ідея, проект	Визначає масштаб бюджету проекту	Неперіодично	Термін реалізації проекту	Довго- строкове

Тема 2. Теоретичні та організаційні основи бюджетування

План

1. Сутність, завдання та особливості бюджетування.
2. Принципи та функції бюджетування.
3. Етапи бюджетування.
4. Способи бюджетування.

1. Бюджет – це сума коштів, які є у розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загальнофірмового планування.

Необхідною умовою і складовою бюджетування є планування, яке конкретизується у бюджетах. В літературних джерелах поняття „бюджетування” і „планування” визнають як синоніми, але їх слід розрізняти: бюджетування – зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування – на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Бюджетування – це процес складання бюджетів та контролю за їх виконанням.

Основна мета складання бюджетів (кошторисів) полягає:

- в узгодженні оперативних і перспективних планів;
- в координації дій різних підрозділів підприємства;
- в деталізації загальних цілей виробництва та доведенні їх до керівництва різними центрами відповідальності;
- в стимулюванні ефективної роботи керівників і персоналу підприємства;
- в управлінні і контролі за виробництвом;
- у визначенні майбутніх параметрів господарської діяльності;

-у періодичному порівнянні поточних результатів діяльності з планом.

Завдання бюджетування:

- формування найважливіших народногосподарських пропорцій розвитку економіки на плановий період;
- визначення раціональних шляхів бюджетного забезпечення передбачуваного рівня соціально-економічного розвитку на основі ефективного використання наявних ресурсів;
- виявлення резервів у галузях економіки і спрямування їх на виконання плану економічного і соціального розвитку;
- встановлення раціональних форм мобілізації грошових надходжень за окремими джерелами та формування доходів бюджетів з урахуванням резервів їх збільшення;
- раціональний розподіл видатків державного бюджету між окремими ланками бюджетної системи та збалансування бюджетів нижчого рівня.

Особливості бюджетного планування:

1. Об'єктом бюджетного планування виступають бюджетні ресурси держави;
2. Суб'єктами є органи державної влади і управління та місцевого самоврядування;
3. Сферою застосування бюджетного планування є бюджетні відносини, що виникають у процесі розподілу і перерозподілу ВВП та пов'язані з формуванням і використанням фінансових ресурсів держави на всіх стадіях відтворювальних процесів;
4. У процесі бюджетування забезпечуються необхідні фінансові пропорції згідно з прогнозами економічного і соціального розвитку, встановлюються зв'язки підприємств і організацій різних форм власності з бюджетами на плановий рік;
5. За допомогою бюджетування створюється належна фінансова база, визначаються параметри та конвертні механізми реалізації програм соціального захисту населення;
6. Бюджетне планування ґрунтується на грошовій оцінці бюджету, що дозволяє визначати найефективніші варіанти фінансового забезпечення прогнозних показників соціально-економічного розвитку;

7. Бюджетне планування є дієвим інструментом бюджетної політики держави.

Отже, **бюджетне планування (бюджетування)** – це комплекс організаційно-технічних, методичних і методологічних заходів на таких стадіях бюджетного процесу як складання, розгляд і затвердження бюджетів для визначення обсягів і джерел формування та напрямків використання бюджетних ресурсів держави з метою забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку суспільства.

2. Основними функціями бюджетування є:

- регулювання фінансових компетенцій (визначення потреби у фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими підрозділами підприємства);
- прогнозування - в бюджетах знаходять свій фінансовий вираз майбутні операції підприємства;
- координація – наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства;
- мотивація – виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підрозділів тощо.

Принципи бюджетування:

- **повноти:** всі операції підприємства повинні відображатись в бюджеті;
- **координації:** бюджети окремих центрів прибутковості, затрат, структурних підрозділів повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет;
- **централізації:** передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватись з єдиного центру;
- **спеціалізації:** вимагає, щоб грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна контролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності;
- **періодичності:** означає, що бюджети повинні ділитися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою організації

фінансової діяльності підприємства (щоденні, щодакдні, тижневі, на місяць, квартал тощо);

-прозорості: передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, що перед ними поставлені, та мали стимули до їх виконання;

-точності: всі операції та результуючі з них грошові надходження і виплати повинні базуватися на реальних прогнозах;

-декомпозиції: кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є вкладеними в зведений бюджет виробництва.

Використання наведених принципів сприяє економії фінансових ресурсів, скорочує непродуктивні витрати, підвищує точність заданих бюджетних показників.

3. Процес бюджетування на майбутній рік починається з вибірки та розрахунку основних **цільових показників монетарного** характеру. Після цього готується так звана бюджетна **резолуція або лист з планування**, в якому окреслюються основні орієнтири діяльності підприємства в бюджетному році в розрізі окремих сфер і параметрів діяльності. В листі доводяться загальні цілі та рекомендації для їх досягнення. Далі кожному відповідальному підрозділу чи працівникові доводяться спеціальні табличні форми, в яких у розрізі окремих періодів зазначається характер показників чи іншої інформації, яку слід представити. Заповнені форми направляються у відділ контролінгу, який їх обробляє і систематизує.

Після аналізу проводиться робота із збалансування планів, їх координації та фіксації узгоджених показників у бюджетах.

Таким чином, у процесі бюджетування забезпечується логічний зв'язок між показниками, які надходять знизу, та узгодження з розрахунками, що доводяться згори.

Невід'ємними складовими бюджетування є контроль та рапортування, які виступають основою для коригування планів і діяльності.

Розглянемо етапи бюджетування на підприємстві схематично (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи бюджетування на підприємстві

Зміст етапу (заходи)	Виконавці	Строки
1. Вироблення (уточнення) стратегічних цілей	Група стратегічного планування, контролер	Постійно
2. Оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланки бюджетної резолюції	Центральна служба контролінгу	До 1.07. поточного року
3. Розробка спеціальних первинних форм, за якими проводиться збір інформації та доведення цих форм до відповідальних за їх заповнення працівників	Відділ контролінгу	До 1.08. поточного року

продовження таблиці 3

4. Заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу	Структурні підрозділи	До 1.09. поточного року
5. Розробка фінансових прогнозів, планування та аналіз альтернатив	Контролер у співпраці з відповідними службами	До 1.10. поточного року
6. Збалансування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив	Служби контролінгу	До 15.10. поточного року
7. Координація показників різних бюджетів	Служби контролінгу	До 15.10. поточного року
8. Фіксація узгоджених показників у конкретних бюджетах	Служби контролінгу	До 1.11. поточного року
9. Затвердження бюджетних показників і доведення бюджетів до виконавців	Правління, керівництво підприємством	До 1.12. поточного року
10. Бюджетний контроль: визначення відхилень фактичних показників від планових та аналіз причин відхилень	Служби контролінгу у співпраці з виконавцями бюджетів	Бюджетний та післябюдж. періоди
11. Рапортування (підготовка проміжних	Служби	Бюджетний

і кінцевих звітів) про результати виконання бюджетів	контролінгу	та післябюдж. Періоди
12. Коригування планів і бюджетів відповідно до рекомендацій, що містяться у рапортах	Група стратегічного планування, керівництво, контролер	Бюджетний та післябюдж. періоди

4. Розрізняють два види бюджетів: гнучкі та фіксовані.

У **гнучких бюджетах** планові розрахунки затрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції.

Вони показують розміри витрат та результати за різних обсягів діяльності відповідного центру відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні та змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. До цієї категорії бюджетів відносять: бюджет затрат, які відносяться до умовно-змінних (змінюються пропорційно до обсягів виробництва).

У **фіксованих (статичних) бюджетах** – показники не змінюються зі зміною обсягів виробництва, тому його використовують для планування частково регульованих витрат. За принципом фіксованого бюджетування складають бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на рекламу тощо.

За способами бюджетування розрізняють:

- нуль-базис-бюджетування
- бюджети від досягнутого;
- бюджети з проробленням додаткових варіантів.

Методологія нуль-базис-бюджетування використовується у разі створення нового підприємства, розширення діючих виробничих потужностей чи в рамках контролінгу витрат з метою виявлення резервів їх зниження. Базою для такого бюджетування є так звана точка-нуль (інформація про результати діяльності попередніх періодів). Бюджетні показники розраховують на основі нового обрахунку потреби в капіталі для фінансування необоротних і оборотних активів з використанням широкого масиву інформації

щодо технологічних процесів, норм, нормативів, калькулювання собівартості продукції, ціноутворення тощо. Цей метод є значно дорожчим і потребує значних затрат часу і грошей.

Розглянемо етапи нуль-базис-бюджетування:

1-ий етап. Керівництво підприємства визначає стратегічні та оперативні цілі, оцінює наявні ресурси та приймає рішення про сфери застосування даного методу.

2-ий етап. Керівництво структурними підрозділами визначає конкретні цілі і доводить їх до окремих функціональних одиниць.

3-ій етап. Керівники підрозділів розробляють конкретні цільові показники для окремих функціональних одиниць та способи їх реалізації.

4-ий етап. Керівники підрозділів визначають альтернативні способи досягнення поставлених завдань і необхідні витрати.

5-ий етап. Керівництво підрозділами визначає пріоритетні напрями використання наявних обмежених ресурсів і будує ієрархічний ряд пріоритетів.

6-ий етап. Керівництво підприємства зіставляє дані окремих структурних підрозділів, будує власний ієрархічний ряд пріоритетів та альтернатив на основі коригування даних окремих центрів.

7-ий етап. На рівні підприємства приймається рішення про пріоритети у виробництві ресурсів, рівень виробництва та затрати.

8-ий етап. Відділ контролінгу розробляє бюджет з відображенням контрольних показників для окремих носіїв рішень.

9-ий етап. Контролер перевіряє рівень виконання бюджетних показників та доповідає керівництву про причини відхилення факту від плану.

В основі **бюджетів від досягнутого** лежать показники діяльності, зокрема показники потреби в капіталі та рівня витрат попередніх періодів. При цьому застосовується методологія екстраполяції. Цей спосіб використовується за відносно стабільних тенденцій у сфері виробництва та реалізації продукції, якщо профіль роботи підприємства не змінюється.

Він має певний недолік – у процесі бюджетування не аналізують ефективність затрат, а досягнуті результати автоматично переносять на наступний період.

Бюджети з розробленням додаткових варіантів відрізняються аналізом різноманітних варіантів.

Тема 3. Загальна характеристика бюджетного методу управління підприємством

План

1. Система бюджетів на підприємстві та їх взаємозв'язок.
2. Основні етапи формування зведеного (основного) бюджету підприємства.
3. Організація і управління бюджетним процесом на підприємстві.

1. З метою організації бюджетного планування діяльності окремих підрозділів підприємства в цілому доцільно запровадити **наскрізну систему бюджетів**. Ця система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Система бюджетів повинна бути зорієнтована на планування фінансових результатів, з одного боку, та ліквідності – з іншого.

Оцінка майбутніх **фінансових результатів (прибутків, збитків)** здійснюється шляхом складання бюджету доходів і витрат за всіма видами звичайної діяльності підприємства, які очікуються в плановому періоді.

Прогнозування ліквідності проводиться на основі зіставлення грошових надходжень і видатків, які очікуються в плановому періоді. Координація цих двох напрямків бюджетування здійснюється в результаті їх інтеграції у формі планового балансу та бюджету (Cash-flow).

Система бюджетів повинна охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства. Вона включає первинний бюджет, групу основних бюджетів та сукупність часткових бюджетів.

Група основних бюджетів включає:

- план інвестицій;
- план фінансових результатів (прибутків і збитків);
- планування ліквідності (оперативний фінансовий бюджет);

- плановий баланс;
- план звіту про рух грошових коштів(Cash-flow).

Ці бюджети належать до середньо- і довгострокових бюджеті.

Вони складаються на період від 1 до 5 років з поквартальною розбивкою і забезпечують ліквідність підприємства у довгостроковому періоді. Показники окремих кварталів чи місяців розраховують в рамках короткострокового бюджетування. Зіставлення короткострокових складових довгострокових планів з оперативним фінансовим планом забезпечує поточну ліквідність підприємства.

Важливим елементом системи бюджетування є вибір і розробка **первинного бюджету**, в якому фіксуються планові значення фактора, що найбільше обмежує діяльність підприємства.

Тип первинного бюджету залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та потенціалу залучення ресурсів. Він може бути зорієнтований на збут продукції, постачання факторів виробництва чи на можливість фінансування.

Базовою ланкою системи бюджетування є **часткові бюджети**, які формуються відповідно до принципів спеціалізації та декомпозиції і включають окремі частини грошових доходів і витрат підприємства (наприклад, бюджети структурних підрозділів, центрів витрат чи доходів, функціональні бюджети у розрізі окремих затрат тощо).

До типових часткових бюджетів можна віднести:

- план реалізації продукції;
- бюджет виробництва;
- бюджет товарно-матеріальних запасів;
- бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї;
- бюджет матеріальних витрат;
- бюджет споживання енергії;
- бюджет інших витрат;
- бюджет погашення кредитів (прив'язаний до графіків виконання зобов'язань);
- податковий бюджет.

Часткові бюджети розробляються відповідно до загальної стратегічної лінії діяльності підприємства та з урахуванням

особливостей його окремих функціональних підрозділів. Кількість часткових бюджетів залежить від рівня деталізації планування на підприємстві. Всі бюджети тісно взаємопов'язані між собою і складають **єдину систему бюджетів**.

Система бюджетування повинна бути націлена на підвищення керованості та адаптованості підприємства до змін на товарних і фінансових ринках; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством; створення умов для підвищення порозуміння і довіри з представниками закордонних фірм.

2. Бюджети підрозділів зводять в основний (зведений) бюджет.

Основний бюджет - це фінансове та кількісне відображення виробничих планів усіх підрозділів підприємства, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Основний бюджет складається:

- з операційних бюджетів;
- з фінансових бюджетів.

Схема складання зведеного бюджету підприємства починається з нижнього рівня управління.

Це означає, що спочатку керівники різних підрозділів складають бюджети, які стосуються їх видів діяльності.

Наприклад:



Далі ці бюджети послідовно узагальнюються на середньому рівні керівництва і координують на вищому рівні керівництва.

Підготовка зведеного бюджету потребує зусиль і участі представників різноманітних підрозділів підприємства, складання великої кількості розрахунків і обґрунтування узагальнення і узгодження усіх показників.

Суть даного процесу полягає в тому, що представники практично всіх структурних підрозділів підприємства повинні брати участь у розробленні основного бюджету.

Основні учасники процесу бюджетування:

-внутрішні – генеральний директор, фінансовий директор, бюджетний комітет, проектний менеджер, функціональний менеджер, працівники фірми;

-зовнішні стейкхолдери бюджетування – власники фірми, акціонери, кредитори, постачальники, податкові, статистичні органи, громадськість.

Основними етапами складання основного бюджету на підприємстві є:

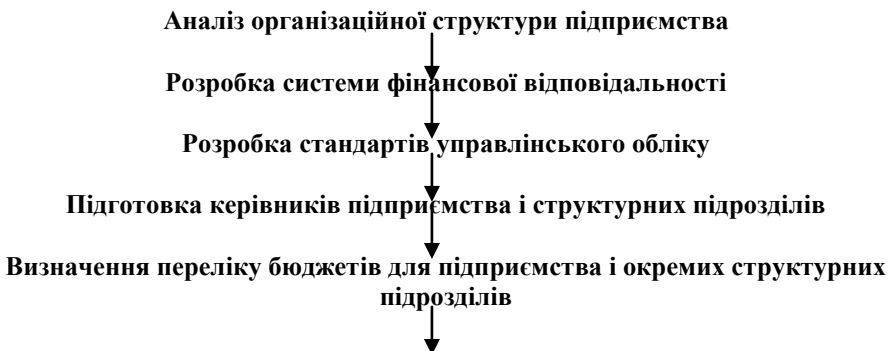
1. Етап формування та планування бюджету:

- постановка проблеми;
- збір інформації;
- аналіз та узагальнення даних;
- оцінка проекту бюджету;
- прийняття рішень та затвердження бюджету.

2. Етап виконання та реалізації бюджету:

- реалізація рішень;
- контроль виконання бюджетів;
- порівняння результатів за плановими показниками;
- управління бюджетом за відхиленнями.

Організаційними передумовами складання основного бюджету підприємства є:



Розробка форм бюджетів, розробка та впровадження програмного забезпечення

↓ Складання основного бюджету підприємства

3. На підприємстві створюється **центральный (штабный) відділ**, який займається розробкою та вдосконаленням системи планування а підприємстві.

Він виконує наступні функції:

- змістовно-організаційну підтримку керівництва підприємства під час підготовки і проведення робіт зі складання планів;
- методичне забезпечення розробки планів структурних підрозділів підприємства;
- зведений аналіз діяльності підприємства в цілому;
- поточний контроль за процесом виконання планів і подання даних про наявні відхилення;
- аналіз причин відхилення у виконанні плану та розробки пропозицій щодо коригування планів;
- координацію підготовки окремих підрозділів плану та розробка зведеного плану.

На підприємстві створюються також інші структурні одиниці, які здійснюють планувальні функції як централізовано, так і децентралізовано.

До них відносять наступні відділи: планово-виробничий, планово-економічний, праці і заробітної плати, матеріально-технічного забезпечення і збуту тощо.

Проектне планування і контроль за реалізацією програм ведеться проблемно-орієнтованими проектними групами. Це особливі структурні підрозділи, що створюються для вирішення спеціальних завдань. Їх склад має міждисциплінарний характер, що забезпечує використання різноманітних професійних знань і прийняття обґрунтованих рішень.

Для великомасштабних мультифункціональних проектів до складу проектних груп включають працівників центрального відділу постачання, щоб забезпечити узгодження проектів із загальним планом підприємства.

Окремі підприємства залучають сторонні консультативні фірми або індивідуальних консультантів. Однак, такі рішення є доцільними,

якщо зовнішні консультанти можуть запропонувати якісні або економічно вигідні умови.

Управління бюджетом починається з призначення **директора з питань бюджету**, яким зазвичай призначають фінансового директора (віце-президента з питань фінансів). Він є штатним експертом і координує дії підрозділів.

Він виконує наступні завдання:

- відповідає за підготовчий процес;
- здійснює стандартизацію проектних форм;
- проводить збір і зіставлення даних;
- здійснює перевірку інформації та подання звітів.

Управління бюджетним процесом здійснює **бюджетний комітет** – орган, що постійно діє і займається детальною перевіркою стратегічних виробничих та фінансових планів, дає рекомендації, розв’язує протиріччя і оперативно вносить корективи в діяльність підприємства.

Він включає:

- керівників верхньої ланки, які утворюють консультативну групу, до якою залучаються зовнішні консультанти;
- нижню ланку підприємства.

Бюджетний комітет виконує наступні функції:

- вибір бюджетної політики;
- вивчення бюджетних показників, підготовлених керівниками підрозділів;
- перегляд бюджетних показників та їх затвердження;
- аналіз запропонованих бюджетів і підготовка рекомендації.

Наведемо типову схему управління бюджетним процесом на підприємстві:

1. Аналіз господарського фінансового стану:

- 1.1. Аналіз інформаційних потоків;
- 1.2. Асортиментний аналіз;
- 1.3. Аналіз планування і обліку затрат;
- 1.4. Аналіз управління дебіторською і кредиторською заборгованістю;

1.5. Аналіз фінансового стану.

2. Розробка економічної і фінансової стратегії розвитку:

2.1. Оптимізація документообороту, кадрова політика, маркетинговий план, система контролю за якістю продукції, бух облік, АСУ, постачання, збут;

2.2. Формування бюджету підприємства:

2.2.1. Звіт про прибутки і збитки;

2.2.2. Прогнозний баланс;

2.2.3. Прогноз руху грошових коштів;

2.3. Розробка стратегічних показників розвитку;

2.4. Рекомендації для системи обліку;

2.5. Методи управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.

3. Впровадження:

3.1. Впровадження документообліку між підрозділами підприємства.

4. Контроль.

Тема 4. Сутність та значення операційного бюджетування

План

1. Сутність та структура консолідованого операційного бюджету.

2. Технологія складання операційного бюджету.

2.1. Складання бюджету продаж та бюджету виробництва.

2.2. Складання бюджету витрат, що формує собівартість продукції.

2.3. Особливості формування бюджетів запасів готової продукції та витрат на збут і управління.

2.4. Планування прибутку від операційної діяльності.

3. Взаємозв'язок фінансових та операційних звітів підприємства.

1. Операційний бюджет підприємства – це розпис на плановий період доходів і витрат підприємства, які забезпечують складання бюджету прибутку.

Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат, витрат на оплату праці, інших планів, що відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження.

Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

До операційного бюджету належать:

- бюджет продаж;
- бюджет виробництва;
- бюджет прямих матеріальних витрат;
- бюджет прямих затрат на оплату праці;
- бюджет виробничих накладних витрат;
- бюджет запасів на кінець звітного періоду;
- бюджет виробничої собівартості готової продукції;
- бюджет собівартості готової продукції;
- бюджет витрат на збут;
- бюджет адміністративних витрат;
- бюджет прибутку.

2. Розглянемо більш детально кожен складову операційного бюджету підприємства.

2.1. Бюджет продажів – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціну і очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції.

Це початковий етап у формуванні операційного бюджету.

Обсяг реалізації визначають за формулою:

$$D = \sum K \cdot C, \quad (1)$$

де C , K – *прогнозовані відпускна ціна та кількість реалізованої продукції.*

Відповідальність за його складання несе відділ маркетингу.

При складанні бюджету продажів враховують наступні фактори:

- обсяг продажів попередніх періодів;
- виробничі потужності підприємства;

- залежність продажу від загальнооекономічних показників, рівня зайнятості, цін, можливостей споживання;
- відносну прибутковість продукції;
- вивчення ринку, рекламну компанію;
- цінову політику, якість продукції;
- конкуренцію;
- сезонні коливання;
- довготривалі тенденції продажів для різних товарів.

При прогнозуванні продажів у термінах „товар-ринок” **можна розглядати чотири можливі варіанти:**

- 1. Базовий прогноз** - складають для реалізації існуючих товарів, що їх виготовляє підприємство. На існуючих ринках;
- 2. Прогноз А** – це дослідження можливості охоплення товарами, що їх виготовляють на підприємстві, нових ринків збуту;
- 3. Прогноз В** – складають з урахуванням виготовлення модифікаційних виробів і реалізація їх на традиційних ринках збуту;
- 4. Прогноз С** – можливість виготовлення нових виробів і реалізація їх на нових ринках збуту.

Таблиця 4

Наведемо приблизний вигляд бюджету продаж

Найменування продукції	Кількість (шт.)	Ціна без ПДВ, тис. грн.	Виручка без ПДВ, тис. грн.	ПДВ, тис. грн.	Виручка з ПДВ, тис. грн.
1	2	3	4	5	6

2.2. Бюджет виробництва – виробнича програма підприємства, яка визначає заплановані номенклатуру і обсяг виробництва продукції у бюджетному періоді в натуральних показниках.

$$\text{Обсяг виробництва} = \text{обсяг продажів} + \text{необхідний запас готової продукції на кінець періоду} - \text{запас готової продукції на початок періоду}$$

У бюджеті виробництва визначають кількість одиниць виробу, яку планують запустити у виробництво, маючи на меті забезпечити запланований обсяг продажів.

Бюджет виробництва необхідний, якщо:

- запас готової продукції більший ніж необхідно;
- запас готової продукції менший, ніж необхідно.

У першому випадку, проблеми пояснюють тим, що надлишкові запаси зв'язують кошти, а також зростають витрати на зберігання надлишкової кількості готової продукції.

У другому випадку, можливі порушення графіків відвантаження продукції і як наслідок, падіння обсягів продажів. Замалі запаси готової продукції при отриманні короткострокових кредитів понижують коефіцієнт поточної ліквідності, що впливає на рішення про надання кредитів.

2.3. Бюджет собівартості продукції включає:

2.3.1. Бюджет потреб у матеріалах – визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду.

Складають ці бюджети у натуральному і вартісному вираженні.

Кількість матеріалів, які необхідно закупити, залежить від запланованих витрат та наявних запасів.

Формула для розрахунку обсягу закупок має вигляд:

$$\text{Обсяг закупок} = \text{обсяг використання} + \text{запаси на кінець періоду} - \text{запаси на початок періоду}$$

Бюджет прямих затрат на матеріали необхідний для розрахунку величини платежів за сировину, він є плановим документом, який визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання бюджету виробництва і урахування цих витрат у собівартості продукції.

Його складають з урахуванням термінів і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали.

2.3.2. Бюджет трудових затрат, або бюджет прямих затрат на оплату праці – це бюджет затрат на заробітну плату виробничого персоналу.

Він розраховується на основі даних про продуктивність праці і ставок оплати праці основного виробничого персоналу.

При визначенні прямих затрат на оплату праці необхідно помножити очікуваний обсяг виробництва за кожний період на кількість годин роботи. Потрібних для виготовлення однієї одиниці виробу. Потім результат множать на вартість прямих затрат праці за годину, для отримання бюджетних загальних витрат на оплату праці.

У бюджеті заробітної плати основного виробничого персоналу слід виділити дві частини:

- фіксована частина оплати праці;
- відрядна частина оплати праці.

2.3.3. Бюджет загально виробничих накладних витрат – відображає обсяг усіх витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням виробництва, забезпеченням необхідних умов функціонування технологічного обладнання, освітлення, опалення будівель та іншими затратами.

Він включає витрати:

1. Умовно-постійні:

- оренду виробничого обладнання;
- страхування;
- додаткові виплати робітникам;
- оплату непродуктивного часу.

Амортизація – спеціальний вид накладних витрат, тому вона не має грошового виразу.

2. Умовно-змінних – які залежать від специфіки діяльності підприємства.

Його складають на підставі бюджету виробництва, укладених договорів (оренди, обслуговування тощо) і відповідних розрахунків (амортизація).

Далі розробляється **зведений кошторис витрат на виробництво** – він узгоджує всі витрати за основними розділами плану діяльності підприємства в грошовій формі.

2.4. Бюджет запасів готової продукції на кінець планового періоду – містить інформацію, необхідну для підготовки двох останніх фінансових документів основного бюджету:

- прогнозованого звіту про прибутки – у частині підготовки даних про виробничу собівартість реалізованої продукції;

- прогнозованого балансу – в частині підготовки даних про стан нормованих обігових коштів (запаси готової продукції на кінець планового періоду, сировини, матеріалів).

Обсяг незавершеного виробництва визначають виходячи з технологічних особливостей виготовлення продукції.

Бюджет затрат на збут і управління – плановий документ, в якому наведені затрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді і відображені очікувані затрати на обслуговування та управління підприємством в цілому.

Якщо кількість статей затрат надто велика, то цей бюджет розділяють на два **окремі бюджети**:

- бюджет затрат на збут;
- бюджет затрат на управління.

Кошторис затрат на збут включає наступні статті:

- затрати на утримання та експлуатацію основних засобів;
- затрати, пов'язані з транспортуванням та страхуванням ОЗ;
- затрати на дослідження ринку (маркетингу продукції);
- податки та збори встановлені законодавством України.

Затрати на збут при складанні бюджету можуть групуватися за багатьма критеріями, основними з яких є типи продукції, типи покупців, географія збуту тощо.

Кошторис затрат на управління включає:

- поштово-телеграфні затрати на канцелярські товари;
- затрати на утримання та обслуговування ОЗ;
- заробітна плата адміністративного персоналу.

Бюджет затрат на управління складають виходячи з об'єднання бюджетів усіх відділів і служб управління підприємством та його господарського обслуговування.

Управлінські затрати – це всі затрати не пов'язані з виробничою або комерційною діяльністю підприємства.

2.5. Прогнозний звіт про прибуток (збиток) – форма фінансової звітності, складена на початок звітного періоду, яка відображає фінансовий результат запланованої діяльності.

Цей звіт складають для того, щоб урахувати виплату податків на прибуток при відпливі коштів у бюджеті. Прогнозний звіт про прибутки зводить разом планові перспективні оцінки різних позицій доходів і витрат на бюджетний період.

Це перший із документів зведеного бюджету, який показує той дохід, що планує отримати підприємство і ті затрати, які воно при тому матиме.

Звіт складають на основі бюджету продажів, собівартості реалізованої продукції, комерційних та виробничих витрат. Він також містить дані про нерозподілені прибутки.

Необхідність планування фінансових результатів зумовлена такими чинниками:

- потребою в інформації щодо майбутніх фінансових результатів і можливих джерел фінансування інвестицій і виплати дивідендів;
- необхідністю визначення потреби в капіталі для фінансування затрат у плановому періоді;
- необхідністю оцінки рівня податкового навантаження в плановому періоді.

Планування фінансових результатів здійснюється зіставленням прогнозів доходів і витрат за всіма видами діяльності.

Прогноз фінансових результатів складається за формою, передбаченою для складання відповідного звіту (Форма №2 «Звіт про фінансові результати»).

Складаючи план звіту про фінансові результати, особливу увагу приділяють визначенню виручки від реалізації продукції. За основу, як правило, береться значення виручки від реалізації за попередній рік. Потім ця величина обчислюється у поточному році з урахуванням змін собівартості порівнюваної продукції, цін на реалізовану підприємством продукцію, цін на куповані матеріали та комплектуючі, оцінки ОЗ і капіталовкладень, оплати праці працівників.

Далі визначають планову середньорічну суму амортизаційних відрахувань на підставі даних про середньорічну балансову вартість основних фондів і норм їх відрахувань.

Прогноз звіту про фінансові результати – це документ, який містить прогнозну інформацію щодо формування фінансових результатів діяльності підприємства в майбутньому на основі даних про доходи і витрати.

Наведемо приклад такого звіту.

Таблиця 5

Прогноз фінансових результатів

№ з/п	Основні показники	Джерело інформації	Сума, грн.	Питома вага, %
1	Обсяг продажу			
2	Прямі та загально виробничі затрати в собівартості реалізованої продукції			
3	Валовий прибуток за планом	1-2		
4	Адміністративні витрати та витрати на збут			
5	Операційний прибуток	3-4		
6	Виплата суми відсотків за користування кредитом			
7	Прибуток до оподаткування	5-6		
8	Податок на прибуток (15%)			
9	Прибуток	7-8		

На основі наведених розрахунків можна визначити показники планової рентабельності господарської діяльності підприємства, до яких відносять: рівень валового прибутку, рівень операційного прибутку, рівень прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства на 1 грн. виручки.

3. Між усіма звітами видами фінансових звітів існує тісний взаємозв'язок. Баланс підприємства та звіт про прибутки і збитки є джерелами інформації при складанні звіту про рух грошових коштів.

Розглянемо взаємозв'язок звітів схематично (Рис 1.).

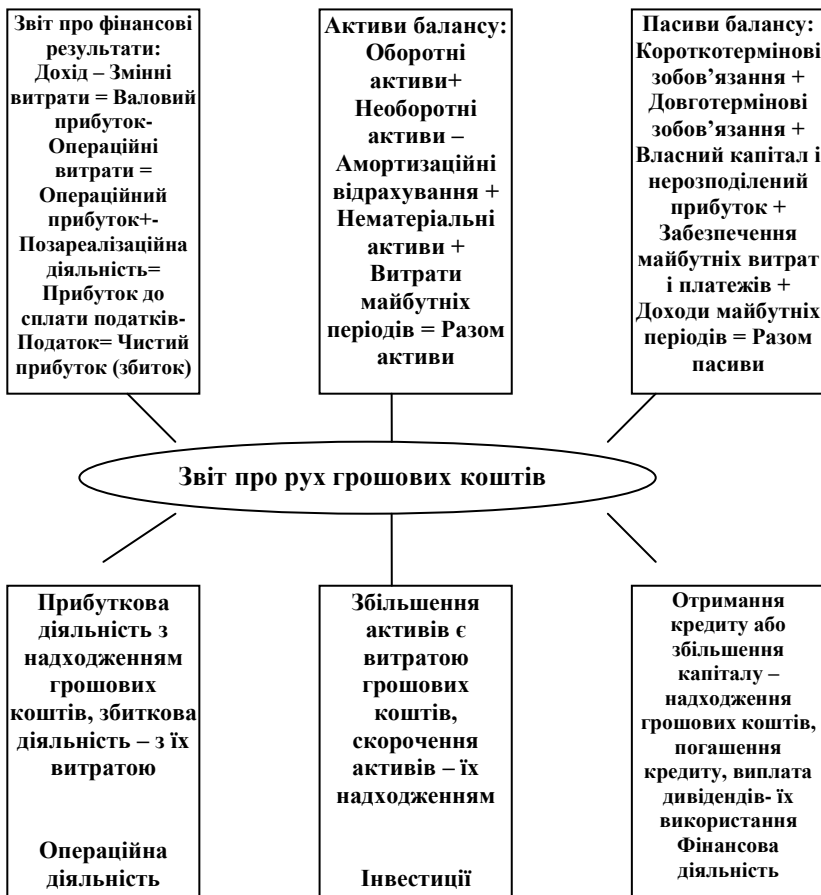


Рис. 1. Взаємозв'язок фінансових звітів підприємства та операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Отже, будь-які управлінські рішення впливають як на величину отриманого прибутку (чи збитку), так і на зміну активів та пасивів підприємства, особливо оборотного капіталу: грошових коштів, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів і поточних виплат. Усі ці зміни відображають у звіті про рух грошових коштів.

Тема 5. Технологія складання фінансового бюджету підприємства

План

1. Бюджет як інструмент управління грошовими потоками.
2. Бюджет капіталовкладень.
3. Формування прогнозного балансу підприємства.
4. Формування, затвердження і виконання фінансового плану та бюджету підприємства.

1. Бюджет грошових коштів – це плановий документ, який відображає майбутні платежі і надходження грошових коштів.

Необхідність складання **прогнозу руху грошових коштів (Cash-flow)** зумовлена тим, що менеджмент підприємства повинен мати інформацію не лише про зміни в складі майна підприємства і джерелах його формування, доходах і витратах, але і про грошові надходження і виплати, які очікуються протягом планового періоду.

Прогноз руху грошових коштів враховує надходження цих коштів, їх видатки, чистий грошовий потік (надлишок або дефіцит), початкове і кінцеве сальдо банківського рахунку.

План руху грошових коштів може мати як короткостроковий (місяць, квартал), так і довгостроковий характер (на кілька років). Базові прогнозні розрахунки руху грошових коштів у короткостроковому періоді можна розширити на кілька періодів, використовуючи при цьому цільові орієнтири, що містяться у стратегічних довгострокових планах, і таким чином трансформувати короткострокове планування у довгострокове.

В основі планування руху грошових коштів лежить інформація наведена у зведеному фінансовому плані (балансі) та прогнозних розрахунках фінансових результатів (прибутків і збитків).

Основні складові даного звіту:

-розрахунок планового обсягу (Cash-flow) від усіх видів діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової), який очікується у плановому періоді;

-прогноз основних напрямків використання (Cash-flow) (інвестування, погашення кредитів, розподіл прибутку тощо).

Наведемо спрощену схему планування руху грошових потоків умовного підприємства. Для зменшення рівня невизначеності,

прогнозні показники (Cash-flow) доцільно розраховувати за умови різних варіантів завантаженості виробничих потужностей підприємства: за песимістичного сценарію – 80%; базового – 100%; оптимістичного – 110%.

Таблиця 6

Прогноз (Cash-flow).

Показники	Рівень завантаженості потужностей		
	80	100	110
1. Розрахунок виникнення (Cash-flow).			
1.1. Надходження фінансових ресурсів -виручка від реалізації -дезінвестиції -доходи від фінансових вкладень -надходження власного капіталу -позички			
1.2. Витрати в результаті операційної діяльності -умовно-змінні -умовно-постійні			
1.3. Коригування -амортизації -збільшення (зменшення) забезпечень			
1.4. Cash-flow			
2. Використання Cash-flow			
2.1. Інвестиції 2.2. Погашення заборгованості 2.3. Приріст обігових коштів 2.4. Податки на прибуток 2.5. Розподіл прибутку 2.6. Всього			
3. Чистий Cash-flow			
	40	48	77

Як бачимо, за песимістичного сценарію, хоча і забезпечується беззбиткова діяльність для виконання виробничогосподарських завдань, але підприємству слід залучити фінансові ресурси із зовнішніх джерел: внески власників у статутний капітал та позички.

Бюджет допомагає менеджерам передбачати очікувані припливи і відпливи грошових коштів на майбутній період часу, підтримувати

запас грошових коштів відповідно до потреб і уникати як надлишку тимчасово вільних коштів, так і можливості їх дефіциту.

При надлишку грошових коштів їх можна використати для короткотермінових інвестицій, наприклад ОВДП, але це свідчить про неефективне їх використання в процесі господарської діяльності.

Якщо підприємству постійно бракує коштів, то виникають проблеми з оплатою зобов'язань. У зв'язку з цим можливе погіршення відносин з постачальниками, порушення термінів сплати податкових платежів, що тягне за собою накладання штрафних санкцій з боку державних органів, нерегулярність виплати заробітної плати, що впливає на продуктивність праці і внутрішній клімат у колективі.

Виявлений дефіцит коштів свідчить про потребу у короткостроковому фінансуванні основної діяльності підприємства (банківському кредитуванні).

2. Послідовність визначення, аналізу і вибору можливих інвестицій – називається складанням капітального бюджету (бюджет інвестицій).

Термін капітал – означає основні активи, що їх застосовують у виробництві, а бюджет – це план, який у деталях розкриває передбачувані витрати та прибутки протягом певного періоду часу.

Отже, **бюджет капіталу** охоплює заплановані інвестиції в основні активи, а **капітальне бюджетування** – це процес аналізу рішень про включення у бюджет капіталу.

Бюджетування капітальних вкладень має наступні етапи:

- визначення потенційних проектів капітальних вкладень;
- калькулювання витрат і доходів, пов'язаних із здійсненням проектів;
- оцінка запропонованих для відбору проектів;
- складання бюджету капітальних вкладень;
- переоцінка проектів, що були прийняті.

Плановий обсяг потреби в капіталі – це виражена у грошовому еквіваленті потреба підприємства в грошових коштах і матеріальних засобах, необхідних для виконання поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги.

Основні види потреби в капіталі:

- грошові видатки в результаті інвестиційної діяльності – придбання основних засобів, нематеріальних активів, здійснення фінансових інвестицій;

- грошові видатки в результаті операційної діяльності – фінансування виробничих запасів, заробітна плата та нарахування на неї, інші витрати, сплата податків на прибуток;

- грошові видатки в результаті фінансової діяльності – сплата дивідендів, погашення позичок, повернення внесків власників.

1. Виникнення потреби в капіталі для забезпечення основної діяльності підприємства – зумовлене незбігом у часі моменту здійснення грошових витрат та моменту надходження грошових коштів за продукцію на виробництво якої понесені витрати.

Потреба в капіталі для фінансування відповідних активів виникає в таких випадках:

- у разі заснування нового підприємства, або нових видів продукції;
- якщо планується суттєве розширення виробництва, яке неможливо забезпечити наявними потужностями;

- у разі технічного переозброєння наявних засобів з метою підвищення продуктивності виробництва чи поліпшення якості продукції.

Розглянемо етапи визначення потреби в капіталі для фінансування придбання основних засобів та нематеріальних активів на підприємстві:

1. Прогоноз обсягів виробництва та збуту продукції;
2. Визначення потреби у виробничих потужностях для забезпечення виробництва планових обсягів продукції;
3. Визначення форми використання ОЗ, нематеріальних активів;
4. Розрахунок (первісної) вартості придбання ОЗ і нематеріальних активів;
5. Розрахунок потреби у фінансових ресурсах для фінансування придбання активів.

2. Операційний цикл – це проміжок часу між придбанням запасів для здійснення виробничо-господарської діяльності та отримання коштів від реалізації виробленої продукції.

До основних видів запасів підприємства відносять:

- виробничі запаси – вартість запасів, сировини, матеріалів, палива та інших матеріалів, призначених для споживання у ході нормального операційного циклу, а також управління підприємством;
- готову продукцію – складські запаси продукції, призначеної для продажу, яка відповідає стандартам якості;
- товари – вартість товарів, придбаних підприємством з метою наступного перепродажу.

Основні етапи розрахунку потреби в капіталі для забезпечення операційної діяльності:

1. Визначення періоду, протягом якого кошти будуть заморожені в оборотних активах, він включає:

- тривалість виробництва;
- тривалість зберігання сировини, матеріалів на складі;
- тривалість оплати клієнтами відвантаженої продукції;
- строки оплати поставленої сировини, матеріалів тощо.

2. Визначення середньоденних витрат на виробництво продукції, включає:

- одноденні витрати сировини, матеріалів, напівфабрикатів;
- одноденні витрати на персонал;
- одноденні накладні витрати.

3. Розрахунок потреби в капіталі для фінансування оборотних активів, включає:

-кумулятивний метод – потреба в капіталі визначається множенням загальної тривалості відволікання коштів в оборотні активи протягом одного операційного циклу на середньоденні їх витрати;

-елективний метод- потреба в капіталі розраховується обчисленням загальних витрат ресурсів, які авансуються в сировину, заробітну плату протягом операційного циклу і заморожуються в окремих позиціях оборотних активів.

3. Розрахунок потреби в капіталі для фінансування витрат, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства.

На підприємствах може виникати потреба в капіталі для досягнення цілей, не відображених у плані виробництва, зокрема для здійснення різного роду фінансових інвестицій чи покриття затрат не виробничого характеру, фінансування яких здійснюється за залишковим принципом за рахунок чистого прибутку підприємства.

В окремих випадках це роблять за рахунок банківських позичок, джерелами погашення яких є чистий прибуток.

Розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для покриття цих видів потреби в капіталі здійснюється, виходячи з фактичної величини відповідних затрат: вартості акцій, облігацій, затрат на утримання об'єктів невикористаного призначення тощо.

Загальна потреба в капіталі розраховується як сума:

- капіталу, необхідного для фінансування ОЗ і нематеріальних активів

- (інвестиційна діяльність);

- капіталу для фінансування оборотних активів (операційна діяльність);

- капіталу для фінансування витрат, не пов'язаних з основною діяльністю.

3. Прогнозний баланс - є формою фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства, який очікується внаслідок запланованих операцій.

Особливості прогнозного балансу:

- висвітлює окремі несприятливі проблеми, розв'язання яких керівництво не планувало;

- служить високоточним інструментом контролю решти бюджетів на майбутній період діяльності підприємства;

- допомагає керівництву підприємства робити розрахунки різних коефіцієнтів і показників;

- допомагає визначити перспективні джерела фінансування і врахувати можливі обставини, що можуть вплинути на функціонування підприємства у прогнозованому періоді.

Прогнозний баланс опрацьовують, коригуючи баланс за попередній рік з урахуванням усіх тих видів діяльності, що їх прогнозують використовувати протягом бюджетного періоду.

Прогнозний баланс складають на підставі балансу на початок бюджетного року, бюджетів операційних затрат і бюджету грошових коштів.

Розрахунок планових показників балансу здійснюють на основі
наступної інформації:

- змін у складі необоротних активів, які впливають з бюджету інвестицій та амортизаційних відрахувань;
- прогнозних показників окремих статей оборотних активів, які розраховуються з використанням бюджету товарно-матеріальних запасів, бюджету виробництва, графіків грошових надходжень від реалізації продукції;
- планових показників власного капіталу, які розраховують виходячи з даних бюджету ліквідності, інвестицій, фінансових результатів і нормативів розподілу прибутку;
- змін у складі позичкового капіталу, які визначаються на основі графіків погашення банківських кредитів, бюджету інвестицій, планів матеріально-технічного постачання, бюджету ліквідності.

Зміна (динаміка) у складі активів і пасивів (приріст чи зменшення), які очікуються у плановому періоді, відображаються у **динамічному балансі**.

В такому балансі висвітлюються не окремі статті активів і пасивів, а сумарні зміни в цих статтях. Які прогнозуються протягом планового періоду.

В активній стороні динамічного балансу слід відображати зміни у використанні фінансових ресурсів, а в пасиві – зміни у джерелах фінансування активів.

Таблиця 7

Структура динамічного (рухомого) балансу

Використання фінансових ресурсів	Залучення фінансових ресурсів
<p align="center"><u>1. Приріст активів</u></p> <p>1.1. Необоротні активи</p> <p>-придбання нематеріальних активів;</p> <p>-придбання ОЗ;</p> <p>-довгострокові фінансові інвестиції</p> <p>1.2. Оборотні активи</p> <p>-збільшення запасів;</p> <p>-дебіторська заборгованість</p> <p>-поточні фінансові інвестиції</p>	<p align="center"><u>1. Збільшення пасивів</u></p> <p>1.1. Власний капітал</p> <p>-збільшення статутного капіталу</p> <p>-збільшення резервного капіталу</p> <p>-нерозподілений прибуток</p>

-грошові кошти та їх еквіваленти	
<u>2. Зменшення пасивів</u> -погашення заборгованості -виплата дивідендів -повернення внесків власників	<u>2. Зменшення активів</u> <u>(дезінвестиції)</u> -реалізація запасів -реалізація необоротних активів -нарахування амортизації
<u>3. Сума</u>	<u>3. Сума</u>

Побудова такого балансу дає можливість виявити зміни показників балансу, що прогножуються в окремих періодах, а також проаналізувати причини цих змін (наприклад, зменшення обсягів реалізації, підвищення рівня затрат, зростання вартості капіталу).

Для забезпечення фінансової рівноваги сума приросту пасивів та зменшення активів повинна дорівнювати величині приросту активів та зменшення пасивів. Плануючи показники балансу, слід перевіряти їх на предмет узгодження з обраною фінансовою стратегією та дотримання правил фінансування, зокрема визначеного рівня структури капіталу, показника покриття необоротних активів за рахунок довгострокових пасивів тощо.

Динамічний баланс розглядають як – інструмент планування ліквідності підприємства та як – метод аналізу ліквідності.

4. Формування, затвердження і виконання фінансового плану (фінансової моделі) та бюджету підприємства.

Фінансовий план складається і затверджується на календарний рік із поквартальним та помісячним поділом.

Організаційно процес фінансового планування складається з кількох етапів:

1. формування, узгодження і підготовка до затвердження фінансового плану;
2. затвердження і виконання фінансового плану;
3. аналіз результатів роботи і контроль виконання фінансових планів.

1. Формування, узгодження й підготовка до затвердження фінансового плану

1.1. Формування керівництвом основних напрямків політики підприємства та програм і доведення їх до підрозділів та осіб, які відповідають за підготовку фінансових планів.

Оскільки фінансовий план є невід'ємною частиною стратегічного і тактичного плану й відображає певні етапи досягнення стратегічних цілей, насамперед необхідно поінформувати всі зацікавлені сторони про політику підприємства на бюджетний період. Тому першим етапом фінансового планування є доведення вищим керівництвом політики підприємства до керівників підрозділів та інших осіб, що беруть особисту участь у підготовці фінансових планів.

1.2. Збір, оцінка і консолідація інформації, підготовка й узгодження вихідних даних (кошторисів і планів робіт) на рівні всіх підрозділів підприємства:

1.2.1. Визначення планових обсягів і планової дохідності за всіма видами виконаних робіт;

1.2.2. Визначення планових лімітів видатків на виконання кошторису підприємства;

1.2.3. Визначення планових норм і витрат діяльності підприємства;

1.2.4. Обґрунтування впровадження нових програм і проєктів;

1.2.5. Формування планів руху капіталу;

1.2.6. Визначення дохідної частини бюджету (мінімальної і достатньої маржі);

1.2.7. Розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань.

1.3. Попереднє формування фінансового плану, підготовка фінансової моделі; формування консолідованого бюджету підприємства і бюджетів підрозділів; попередній розрахунок прогностичних показників.

1.4. Документування.

Перенесення фінансового плану на папір шляхом формування фінансової моделі планів руху капіталу, планів нових програм і проєктів, бюджетів, прогностичних показників, а також складання пояснювальних записок до них.

1.5. Обговорення фінансової моделі і бюджету з вищим керівництвом.

Огляд і оцінка фінансового плану, переговори і координування планів із керівництвом, вироблення загальної думки, узагальнення та аналіз результатів обговорення.

1.6. Підготовка фінансового плану (або кількох варіантів) до затвердження.

2. Затвердження і виконання фінансового плану

2.1. Затвердження фінансового плану.

Керівництво підприємства розглядає запропоновані варіанти фінансових планів, вибирає оптимальний і затверджує його. При цьому враховується інтерактивність і гнучкість плану, що дає змогу швидко і з мінімальними затратами переглядати окремі рішення й показники при зміні умов роботи підприємства.

2.2. Доведення затверджених фінансових показників до всіх підрозділів підприємства.

2.3. Виконання фінансового плану.

Всі підрозділи підприємства зобов'язані дотримуватися у своїй роботі затверджених фінансових показників. По завершенню звітного періоду (місяця, кварталу, року) планово-аналітична служба готує звіт про виконання фінансового плану, у т.ч. з поділом по підрозділах. Пакет документів у вигляді звіту про виконання фінансового плану підприємства з висновками і пропозиціями передається на розгляд керівництву підприємства.

3. Аналіз результатів роботи і контроль за виконанням фінансових планів

За результатами аналізу фактичного виконання планових показників керівництво підприємства приймає рішення щодо подальшої діяльності і, в разі потреби, про коригування фінансових показників на майбутній період з метою їх оптимізації в невизначених умовах діяльності підприємства.

Змістовий модуль 2. Аналіз, оцінка та контроль виконання бюджетів

Тема 6. Аналіз та оцінка виконання бюджетів в системі управління фінансово-економічною безпекою

План

1. Сутність та характеристика бюджетного контролю.
2. Загальна схема оцінки виконання бюджету.
3. Методика оцінки виконання бюджетів на основі аналізу відхилень.

1. Бюджетний контроль – це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також

аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства.

Бюджетний контроль є дієвим інструментом стимулювання підвищення фінансової відповідальності та продуктивності як окремих працівників, центрів прибутковості, структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Об'єктом бюджетного контролю – є всі бюджети підприємства (операційний, фінансовий, інвестиційний), які складає підприємство у звітному періоді та на перспективу.

Основними джерелами бюджетного контролю є – економіко-правова структура бюджетів суб'єктів підприємницької діяльності: пасив – джерела надходження коштів, і актив – напрямки вкладання коштів (інвестування).

Завдання бюджетного контролю:

1. Визначення суттєвих фактичних відхилень в діяльності підприємства;
2. Аналіз причин цих відхилень з метою їх подальшого усунення;
3. Управління відхиленнями та доцільність проведення коригуючих змін у діяльності підприємства;
4. Періодичне проведення планових ревізій і перевірок фінансової діяльності підприємства;
5. Інформування про факти порушень бюджетної дисципліни та притягнення винних до відповідальності.

2. Для здійснення контролю за виконанням бюджетів, як правило, використовують дворівневу систему контролю.

Нижній рівень – це контроль за виконанням часткових (функціональних) бюджетів структурних підрозділів підприємства, який безпосередньо здійснюється економічними службами цих підрозділів; при цьому контролюються як окремі показники зведеного бюджету, так і його складові, тобто функціональні бюджети.

Верхній рівень – контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності та зведених бюджетів по підприємству в цілому, який здійснюється безпосередньо службами контролінгу.

До основних елементів системи контролю відносять:

- об'єкти контролю – бюджети структурних підрозділів, часткові (функціональні) та зведені бюджети;
- предмети контролю – окремі показники витрат та доходів. Надходжень та видатків (дотримання бюджету ліквідності, оплати праці, витрат сировини і матеріалів);
- суб'єкти контролю – служби контролінгу, що здійснюють контроль за дотриманням бюджетів та підрозділи чи окремі працівники, відповідальні за виконання бюджетів;
- інструменти контролю – методи, процедури, які використовуються в процесі бюджетного контролю (аналіз відхилень, SWOT- аналіз тощо).

Етапи проведення бюджетного контролю включають:

1. Ідентифікація фактичних даних;
2. Розрахунок відхилень;
3. Визначення причин і факторів відхилень;
4. Розробка (підбір) каталогу заходів щодо коригування планів і діяльності в цілому;
5. Оцінка запропонованих заходів;
6. Ініціювання рішень щодо коригування планів;
7. Контроль виконання скоригованих планів.

Належний бюджетний контроль можливий лише за умови обліку всіх операцій, пов'язаних з грошовими надходженнями і виплатами, доходами і витратами.

Ідентифікація фактичних показників і визначення відхилень здійснюється на основі даних управлінського обліку, який є своєрідним продовженням і деталізацією фінансового обліку.

Розрахунок відхилень фактичних показників від планових (бюджетних) може проводитися як в абсолютних, так і відносних величинах. Він здійснюється як у розрізі окремих періодів, так і кумулятивно, тобто з урахуванням певної сукупності звітних періодів.

Виявлені в процесі контролю відхилення сигналізують про необхідність корекції планів чи фінансово-господарської діяльності в цілому.

Конкретні рекомендації щодо коригування планів повинні формуватися лише після ретельного факторного аналізу причин відхилень та їх інтерпретації, що є найскладнішим елементом бюджетного контролю.

Результати бюджетного контролю доцільно оформляти у вигляді звіту (рапорту) про виконання бюджетів.

Таблиця 8

Звіт про виконання бюджету

Показники	Бюджет	Фактично	Відхилення	Пояснення причин відхилень
Доходи (за видами)				
Затрати (за видами)				
Прибуток (збиток)				

Аналіз відхилень у звітах можна візуалізувати у формі діаграм, графіків, рисунків.

У звітах поряд з фіксацією відхилень пояснюють перчини їх виникнення та формулюють пропозиції щодо коригування бюджетів чи вдосконалення фінансово-господарської діяльності.

Звітні аналітичні матеріали з виконання зведеного і функціональних бюджетів представляють керівництву підприємства для оперативної корекції зведених бюджетів підприємства та бюджетів структурних підрозділів чи центрів відповідальності.

Результати аналізу виконання бюджетів, відносних показників і коефіцієнтів можуть зумовити необхідність розробки **нового варіанту бюджету**, який повинен починатися з вибору заданих значень.

На крупних підприємствах, як правило, функціонують **комплексні автоматизовані системи бюджетного планування та контролю**. Це дозволяє максимально оперативно (щоденно, щоквартально, щомісячно) одержувати інформацію про виконання бюджетів і, відповідно, вносити необхідні корективи в них з метою підвищення ефективності оперативного управління фінансами підприємства.

Основне значення в плануванні за допомогою автоматизованої системи полягає:

По-перше, в змозі моделювати різні сценарії побудови зведеного бюджету за різних його параметрів;

По-друге, застосовувати інтерактивні засоби аналізу відхилень, які дають можливість «розшифрувати» окремі показники і дійти висновків щодо факторів, які на них впливають.

3. Аналіз відхилень – є процесом систематичного порівняння бюджетних (стандартних) і фактичних показників діяльності та пояснення причин відхилень і здійснюється за схемою:

Позитивні відхилення

- фактичний дохід більший від запланованого
- фактичні витрати менші від бюджетних

Негативні відхилення

- фактичний дохід менший від запланованого
- фактичні витрати більші від бюджетних

Розглянемо схему визначення можливих відхилень у бюджету ванні.

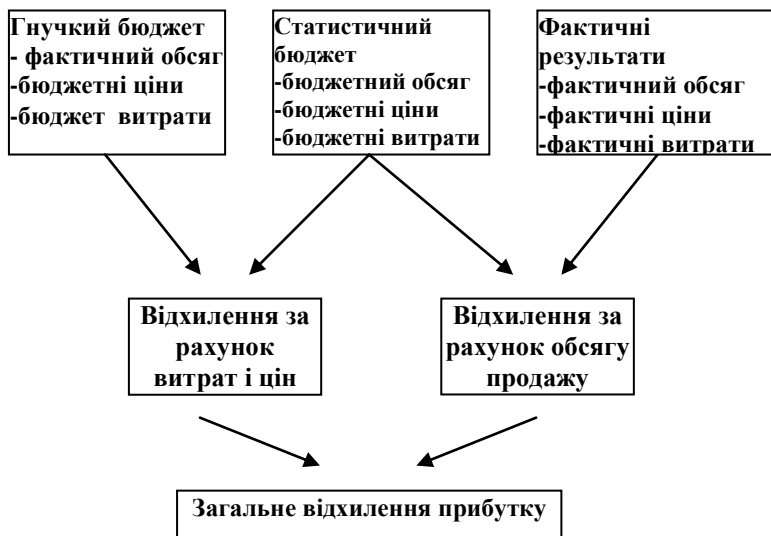


Рис. 2. Можливі відхилення у бюджету ванні

Існують певні причини виникнення відхилень:

1. Зовнішні причини:

- економічні, соціальні, юридичні і політичні зміни;
- зміни в конкуренції;
- зміна умов поставок.

2. Внутрішні причини:

- зміна методів управління;
- неефективне використання ресурсів;
- неякісне складання бюджету.

Всі причини відхилень рекомендується систематизувати в розрізі трьох функціональних рівнів:

1. Рівень планування:

- помилкова оцінка розвитку зовнішнього середовища;
- неправильні прогнози щодо причинно-наслідкових взаємозв'язків між діяльністю підприємства та зовнішніми факторами впливу;
- дефіцити в інформаційному забезпеченні чи обробці інформації, які призвели до нереальних прогнозів.

2. Рівень прийняття рішень:

- акцептування помилкових планових альтернатив, побудованих на задалегідь неправильних пропозиціях;
- затвердження планових альтернатив, відмінних від тих, які згідно із обґрунтуванням є найреальнішими до виконання.

3. Рівень реалізації:

- дефіцити в якісному та кількісному забезпеченні матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, які призвели до зриву виконання планових показників;
- дефіцити у виробничому процесі;
- слабкі місця в організації виробничо-господарської діяльності;
- недостатня мотивація до виконання планових показників.

Аналізуються відхилення за допомогою факторного аналізу відхилень фактичних фінансових результатів від бюджетних.

Метою аналізу – є визначення та оцінка всіх факторів, що зумовили відхилення та вироблення на цій основі висновків і пропозицій щодо подолання виявлених негативних факторів і слабких місць, використання можливих резервів і відповідної корекції планів.

Особлива увага звертається на аналіз прибутків від операційної діяльності та затрат, що може здійснюватися в розрізі окремих структурних підрозділів, видів продукції, центрів затрат.

Аналіз відхилень фактичного прибутку від бюджетних показників здійснюється за такими факторами:

- вплив зміни обсягів реалізації;
- вплив зміни цін;
- вплив зміни асортименту реалізованої продукції;
- вплив зміни величини затрат.

Вплив останнього фактору в процесі аналізу розщеплюється на окремі компоненти (групи чи статті витрат): постійні, змінні затрати, затрати на сировину та матеріали, затрати на персонал тощо.

На провідних підприємствах аналіз відхилень здійснюють за такими основними напрямками:

- факт – план аналізованого підприємства;
- звітний – попередній період;
- факт звітного періоду – факт аналогічного періоду;
- оцінні – бюджетні показники наступного періоду;
- порівняно із середньо галузевими показниками та показниками підприємств, що є найкращі в галузі.

Управління при відхиленнях – це принцип управління, за якого концентрується увага тільки на суттєвих відхиленнях діяльності підприємства.

Відхилення можуть бути:

- сприятливі (позитивними) – коли фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші бюджетних;
- несприятливим (негативним) – коли фактичний дохід менший від запланованого, а фактичні витрати більші від бюджетних.

Підприємство повинно відреагувати на відхилення якщо вони негативні. Якщо вони сприятливі, то можливо проаналізувати причини їх виникнення і постаратися підтримати цей рівень або збільшити міру їх впливу.

У випадку значних відхилень можливі два варіанти рішень:

- коригування або перегляд фінансових планів, якщо результати контролю свідчать про те, що подальше виконання їх у такому вигляді недоцільне;

- внесення відповідних коректив у дії для досягнення запланованих цілей.

Таким чином, звіт про виконання забезпечує зворотній зв'язок, що у свою чергу дає можливість здійснювати управління при відхиленнях.

Тема 7. Оцінка ризиків при складанні бюджетів підприємства

План

1. Характеристика та класифікація ризиків.
2. Методи оцінки ризиків.
3. Управління ризиками при складанні бюджетів підприємства.

1. Ризик – це можливість уникнути несприятливих ситуацій у ході реалізації планів з виконання бюджетів підприємства.

Сутність ризику:

- ризик як можливість втрат у формі фактичних збитків чи втраченої вигоди;
- ризик, як ступінь нестабільності, непередбаченості результатів.

Функції ризику:

- регулююча – конструктивна форма, деструктивна форма;
- захисна – соціально-правовий аспект, історичний аспект.

Розглянемо класифікацію ризиків:

1. Чисті ризики:

- 1.1. Природні;
- 1.2. Торгові;
- 1.3. Екологічні;
- 1.4. Виробничі;
- 1.5. Політичні;
- 1.6. Транспортні;

- 1.7. Комерційні:
 - 1.7.1. Інфляційні:
 - 1.7.1.1. Чисті інфляційні;
 - 1.7.1.2. Валютні;
 - 1.7.1.3. Ризики ліквідності.
 - 1.7.2. Інвестиційні:
 - 1.7.2.1. Ризики зниження доходності:
 - 1.7.2.1.1. Відсоткові;
 - 1.7.1.1.2. Кредитні.
 - 1.7.2.2. Ризики прямих фінансових втрат:
 - 1.7.2.2.1. Біржові;
 - 1.7.2.2.2. Селективні;
 - 1.7.2.2.3. Банкрутство.
 - 1.7.3. Ризики втраченої вигоди.

2. Спекулятивні ризики:

- 2.1. Фінансові:
 - 2.1.1. Інвестиційні;
 - 2.1.2. Інфляційні.

Причини виникнення ризиків:

- відсутність повної інформації;
- випадковість;
- протидія.

Призначення аналізу ризику – полягає в одержанні необхідних даних для прийняття рішень щодо доцільності участі в проекті та оцінки наслідків.

Аналіз ризиків поділяють на:

- якісний – займається виявленням факторів, областей і видів ризиків;
- кількісний – дозволяє в чисельній формі оцінити розміри окремих ризиків і ризику проекту в цілому.

Послідовність проведення аналізу ризику на підприємствах розглянемо схематично:

1. Виявлення всіх потенційних ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємства;



2. Виявлення факторів, що впливають на рівень фінансових ризиків;
- ↓
3. Аналіз виявлених факторів;
- ↓
4. Аналіз і ранжування потенційних ризиків;
- ↓
5. Вибір методів і визначення шляхів нейтралізації фінансових ризиків;
- ↓
6. Застосування вибраних методів;
- ↓
7. Оцінка результатів і коригування вибраних методів;
- ↓
8. Розробка заходів для зниження ризику.

На підприємстві виділяють наступні ділянки ризику:

- безризикова ділянка –коли підприємство нічим не ризикує, відсутні будь-які втрати, одержує прибуток;
- ділянка мінімального ризику – коли відбувається покриття всіх витрат або одержання прибутку набагато меншого від розрахункового;
- ділянка критичного ризику – можливе втрачання прибутку, але і відшкодування витрат за свій рахунок через недоодержання очікуваного прибутку;
- ділянка недопустимого (катастрофічного) ризику – діяльність підприємства доводить до банкрутства.

2. При оцінці ризику виділяють його джерела та причини.

За джерелом виникнення розрізняють:

- ризики господарські;
- ризики, пов'язані з особистістю людини.

За причинами виділяють:

- ризики, що є наслідком невизначеності майбутнього;
- непередбачуваності поведінки партнера;
- нестачі інформації.

В економіці використовують значну кількість методів оцінки ймовірності виникнення ризиків:

- метод експертних оцінок;
- статистичні методи;
- розрахунково-аналітичні методи;
- аналогові методи;
- метод сценаріїв;
- метод Монте-Карло.

1. Метод ЕКО –застосовується, якщо у підприємства відсутня необхідна інформація для проведення розрахунків і порівнянь. Вказаний метод ґрунтується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів у галузі фінансів і страхування з подальшою математичною обробкою в результаті проведеного опитування.

2. Статистичні методи – включають дисперсійний, регресійний і факторний аналіз а також кластер ний аналіз. Суть статистичного методу полягає у вивченні статистики витрат і прибутків, які мали місце на аналізованому підприємстві.

Встановлюється величина або частка одержання тієї чи іншої економічної віддачі і складається прогноз на майбутнє.

3. Розрахунково-аналітичні методи – застосовують найчастіше. Їх перевага – вони досить добре опрацьовані, прості для розуміння та оперують нескладними поняттями.

До них належать:

- метод дисконтування;
- аналіз окупності витрат;
- аналіз беззбитковості виробництва;
- аналіз стійкості.

4. Аналогові методи – полягають у вишукуванні та використанні схожості, подібності явищ, предметів, систем тобто нові ідеї та пропозиції виникають на основі зіставлення з іншими, більш чи менш аналогічними об'єктами.

5. Метод сценаріїв – припускає складання повного переліку всіх можливих

варіантів розвитку подій і оцінку імовірності здійснення кожного з них. Його переваги – можливість обліку кореляції між різними ризиками і оцінки одночасного впливу декількох факторів ризику на результати проекту.

Використовують спрощений підхід: визначають для кожного ключового показника три значення – оптимістичне, песимістичне і найбільш імовірне.

6. Метод Монте-Карло – метод формального опису ризику, який відбиває всю гаму невизначеностей, з якими може зіштовхнутися підприємство. В основі методу – аналіз великої кількості випадкових ситуацій.

3. Управління ризиком – означає чинити дії, спрямовані на підтримання такого рівня, що відповідає поставленим на даний момент цілям управлінням.

Цілі управління ризиком:

1. Підтримання ризику на рівні, не вищому, від зазначеного.
2. Мінімізація ризику при деяких заданих умовах.

Етапи управління ризиками:

- усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;
- аналіз та оцінка ризику: мінімізація або обмеження ризику за допомогою відповідних методів управління;
- здійснення постійного контролю за рівнем ризиків із залученням механізму зворотного зв'язку.

Для управління ризиками використовується методика **хеджування** – це діяльність спрямована на створення захисту від можливих втрат у майбутньому.

До нього відносять – структурне балансування надходжень і платежів, управління розривом між чутливими активами і зобов'язаннями, управління середньозваженим терміном погашення.

Розглянемо моделі управління ризиками:

- **максимізує прибуток** при обмеженні рівня ризику шляхом встановлення максимально допустимого його значення.

Її називають стратегією нехеджування ризиків, що реалізується через застосування незбалансованих прийомів управління активами і зобов'язаннями.

- **мінімізує ризик** з обмеженням-це вимога утримання показників прибутковості на певному рівні, не нижчому за заданий.

В процесі фінансової діяльності підприємство повинно виявляти пов'язані з ним втрати.

З цією метою необхідно розробляти найбільш прийнятні шляхи нейтралізації фінансових ризиків.

1. **Ухилення від ризику** – цей метод дозволяє повністю уникнути потенційних втрат, пов'язаних з фінансовими ризиками, але не дозволяє одержати прибуток, пов'язаний з ризиковою діяльністю.

2. **Прийняття ризику на себе** – у цьому випадку втрати покриваються з будь-яких ресурсів, що залишаються після настання фінансового ризику.

3. **Передача ризику** – шляхом укладання договору факторингу, договору поручительства, біржової угоди, передача ризику постачальникам сировини і матеріалів;

4. **Страхування фінансових ризиків** – це повна або часткова компенсація втрат доходів особи, на користь якої укладено договір страхування, викликаних полодіями зупинки виробництва, непередбачених втрат тощо.

5. **Об'єднання ризику** – підприємство має можливість зменшити рівень власного ризику, залучаючи інших партнерів чи інші підприємства.

6. **Диверсифікація** – дозволяє знижувати окремі види фінансових ризиків: кредитний, депозитний, інвестиційний, валютний.

7. **Хеджування** – страхування товару від ризику, шляхом оформлення зустрічних валютних, комерційних, кредитних та інших вимог та зобов'язань.

Мінімізувати фінансові ризики підприємство може шляхом встановлення та використання внутрішніх фінансових нормативів у процесі розробки програми здійснення певних фінансових операцій або фінансової діяльності в цілому.

Тема 8. Особливості бюджетування в галузях економіки

План

1. Особливості бюджетування у фінансових установах
2. Особливості бюджетування за структурними підрозділами
3. Особливості бюджетування в торгівлі.

1. **Фінансове планування** — це процес, який забезпечує перетворення цілей, завдань банку і заходів щодо їх виконання в конкретні абсолютні та відносні показники і нормативи, відповідно до

яких необхідно здійснювати управління банком у планованому періоді.

Продуктами фінансового планування і бюджетування є:

- фінансова модель і план банківських операцій;
- бюджет банку і бюджети структурних підрозділів;
- розрахунок прогнозних показників.

У фінансовій моделі та плані банківських операцій задаються планові обсяги операцій, доходи і видатки по них, що в остаточному підсумку дає можливість побудувати планові показники для балансу, звіту про прибутки і збитки, які є надійним засобом контролю за показниками діяльності банку в наступному році. У бюджеті передбачаються витрати капіталу, нові програми або проекти, планові видатки і фінансові результати діяльності на наступний фінансовий рік як у цілому для банку, так і для окремих підрозділів.

Основною відмінністю фінансової моделі від бюджету є те, що призначення фінансової моделі і плану банківських операцій — докладніше відобразити джерела і обсяги планових доходів банку, в той час як завдання бюджету — детально відображати видатки і капітальні заграти банку. Розрахунок прогнозних показників необхідний для оцінки дотримання банком нормативних вимог регулятивних органів і внутрішніх управлінських нормативів.

1. Фінансова модель і план банківських операцій.

1.1. Фінансова модель містить:

- баланс ресурсів і вкладень банку з розбивкою за укрупненими видами;
- маржу від активно-пасивних операцій;
- дохідність комісійно-посередницьких операцій;
- видатки на утримання банку;
- загальний фінансовий результат.

1.2. План руху капіталу:

- зростання/зниження акціонерного капіталу;
- формування і витрачання фондів з урахуванням даних банківського бюджету.

1.3. План банківських операцій включає:

- поділ активних і пасивних операцій за детальними видами;

- розділ маржі за видами активно-пасивних операцій;
- обсяги комісійно-посередницьких операцій з поділом за видами;
- дохідність окремих видів комісійно-посередницьких операцій.

План банківських операцій передбачає також перерозподіл груп ресурсів і вкладень, визначення пріоритетів у наданні послуг з урахуванням найвищої ефективності з розподілом по підрозділах банку.

Складання балансу ресурсів, вкладень і обсягів комісійно-посередницьких операцій нерозривно зв'язане з аналізом їх дохідності й витратності.

Після розробки цілісної картини операцій банку на прогнозований період необхідно розглянути його на предмет виконання норми прибутку, закладеної в бюджеті. У випадку нестачі використовується можливість нарощування обсягів операцій, перерозподілу груп ресурсів і вкладень для досягнення максимальної ефективності, розвиток найдохідніших видів послуг.

План банківських операцій також може містити в собі план розробки та впровадження нових програм і проектів, але, як правило, нові програми і проекти є окремим документом, показники якого включаються як у бюджет банку, так і, в разі потреби, у план банківських операцій.

2. Бюджет банку і бюджети структурних підрозділів.

Бюджет банку являє собою, з одного боку, комплекс лімітів по всіх статтях.

2.1. Видаткова частина — видатки на утримання установи і персоналу

банку, а також експлуатаційні та інші видатки, пов'язані з поточною діяльністю банку.

2.2. Витратна частина — витрати, необхідні для придбання, введення в експлуатацію, для ремонту й обслуговування основних засобів і нематеріальних активів з метою подальшого розвитку банку; податкові платежі та обов'язкові відрахування.

2.3. Дохідна частина — величина мінімальної операційної маржі, необхідної для покриття поточних витрат банку, достатньої маржі для планомірного розвитку банку, а також інші не запропоновані доходи.

За допомогою бюджету досягається відповідність видатків банку обсягам та ефективності проведених операцій, рівномірно

розподіляються видатки, і затрати з метою безперебійної роботи банку на всіх ділянках, визначаються оптимальні розміри видатків і затрат для досягнення найкращих фінансових результатів, досягається мінімізація податкових платежів та обов'язкових відрахувань, розраховується мінімальна операційна маржа на майбутній період.

Період, для якого підготовлений і використовується бюджет, називається **бюджетним періодом**.

Бюджетним періодом звичайно є рік, у межах якого можна відокремити коротші періоди (квартал, місяць).

Бюджетування — це процес планування майбутніх доходів і видатків банку (окремих підрозділів) та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

1. Планування видаткової частини.

При встановленні норм і лімітів видатків на утримання банку використовується така методика:

1.1. Розподіл усіх видатків на поточні групи за ступенем контролю:

- умовно постійні видатки;
- умовно змінні видатки;
- додаткові видатки.

Умовно постійні видатки — це видатки, що прямо не пов'язані з обсягом операцій та ефективністю їхнього виконання. Ці видатки протягом тривалого періоду піддаються значним коливанням, але в процесі розвитку банку їм притаманний незначний приріст.

Умовно змінні видатки — це видатки, які перебувають у прямій залежності від обсягів операцій банку. При зниженні обсягів та ефективності операцій сума таких видатків може бути зведена до мінімуму. Група умовно змінних видатків виокремлюється з метою додаткового контролю над ними.

Додаткові видатки містять у собі всі перераховані вище види, але передбачаються в бюджеті лише у випадку наявності стійкого приросту прибутку банку. При розгляді цих видатків слід робити наголос на вкладеннях у трудові й матеріальні ресурси, необхідні для підтримання ефективної роботи банку в тривалій перспективі. Ця група розглядається за підсумками роботи за період після встановлення пріоритетних напрямків розвитку банку на майбутній період.

1.2. Встановлення лімітів для кожної групи:

- для умовно постійних видатків ліміти розраховуються на рівні видатків по всіх статтях за попередній період із коригуванням на зміни в штатному розписі, у розмірі й структурі основних засобів банку, у розмірі й структурі орендованого майна банку, а також у тарифах на послуги НБУ, МВС;

- для умовно змінних видатків, з одного боку, розраховуються середньомісячні видатки по всіх статтях у поточному році і їх співвідношення до середньомісячних активів, з іншого — розглядаються щомісячні кошториси видатків усіх банківських підрозділів. Ліміти розраховуються, виходячи з мінімальних потреб усіх банківських підрозділів, але не більше фіксованого відсотка всіх статей умовно постійних видатків до поточних активів банку.

2. Планування витратної частини.

При встановленні норм та лімітів витрат капіталу банку використовується така методика:

2.1. Класифікація витрат за групами:

1.1. Витрати на придбання основних засобів і нематеріальних активів: придбання меблів, обчислювальної техніки, телефонного устаткування, програмного забезпечення та інших основних засобів господарського вжитку.

При плануванні розмірів витрат по зазначених статтях враховуються зміни в штаті і розміщенні банківських служб, а також напрямки розвитку і технічного переоснащення відповідно до стратегій і тактики на найближчу перспективу;

1.2. Витрати на обслуговування основних засобів і нематеріальних активів — це витрати на підтримку основних засобів, нематеріальних активів у робочому стані. Вони містять: витрати на будівництво, ремонт, модернізацію основних засобів і нематеріальних активів (встановлення устаткування і техніки), утримання автогосподарства.

2.2. Встановлення лімітів для коленої групи.

Для визначення лімітів по статтях витрат використовуються дані кошторисів, скориговані з урахуванням реальних потреб і фінансових можливостей банку.

Визначення видатків на утримання банку і капітальних витрат у кількісному вираженні є основою для складання дохідної частини бюджету.

2.3. Розрахунок податкових платежів та обов'язкових відрахувань.

Податкові відрахування банку поділяються на три умовні групи:

- нарахування на заробітну плату (пенсійний фонд, Чорнобильський фонд, фонд державного соціального страхування, фонд соціального страхування на випадок безробіття) --47,5%. Базою оподаткування є фонд оплати праці;
- обов'язкові платежі по фондах (облавтодору — 1,2%; до інноваційного фонду — 1%). Базою оподаткування є загальна величина доходів банку;
- податки: податок на прибуток — 15% прибутку; податок на додану вартість — 20% з оподатковуваних операцій на загальну суму доходу.

3. Планування дохідної частини.

Планування дохідної частини доцільно проводити за принципом встановлення норм і часток видатків прибутку у валовому доході банку. Питому вагу всіх складових елементів, на які розподіляється валовий дохід, можна визначити на підставі комплексного аналізу з урахуванням стратегії подальшої діяльності банку. В абсолютному вираженні ці показники розраховуються, виходячи з необхідної норми прибутку, з урахуванням потенційних можливостей банку.

3. Розрахунок прогнозних показників.

Бюджет і план банківських операцій містять повний перелік базових показників на планований період і є основою для розрахунку прогнозних форм фінансової звітності, обов'язкових та оцінних нормативів, показників ефективності роботи банку.

Прогнозні показники містять:

- прогнозний баланс та звіт про фінансові результати;
- прогноз дотримання нормативів НБУ;- прогнозний розрахунок системи внутрішніх (розроблених банком самостійно) показників платоспроможності, ліквідності й ефективності роботи банку.

Розрахунок прогнозних показників дає змогу побачити діяльність банку в перспективі (наприкінці планового періоду), а також оцінити, чи не спричинять поставлені завдання порушення вимог контролюючих органів і внутрішніх вимог банку.

Фінансове планування і бюджетування здійснюється у двох напрямках:

1. Перший напрямок — розробка показників, нормативів, лімітів для банку в цілому, із поділом за окремими видами банківських операцій.

2. Другий напрямок — підготування функціональних планів і бюджетів, тобто бюджетів окремих підрозділів банку. Таким чином, підрозділ банку, для якого може бути складений окремий бюджет і передбачений контроль за його виконанням, є бюджетним центром або центром відповідальності.

Взаємозв'язок цих напрямків полягає в тому, що на основі бюджетів окремих підрозділів визначається ставка розподілу їхніх видатків за окремими видами банківських операцій. Це дає можливість визначити нормативну калькуляцію собівартості того чи іншого виду банківських операцій.

На основі бюджетів усіх підрозділів складається зведений бюджет, фінансова модель і план робіт банку.

Зведений фінансовий план являє собою сукупність фінансових планів (планів робіт і бюджетів) усіх підрозділів банку.

Існує декілька підходів до складання фінансових планів.

Фінансовий план розробляється згори донизу і знизу вгору.

Якщо процес іде згори донизу, фінансові і оперативні завдання розробляє керівництво банку, виходячи з необхідних результатів. Потім окремі підрозділи подають свої бюджети, де вказують, як саме вони планують досягти намічених показників. Такий підхід особливо ефективний, коли установа мусить швидко реагувати на зміни зовнішніх умов або якщо перед нею стоїть завдання перебудувати свої дії так, щоб зберегти чи максимізувати прибутковість операцій.

При підході знизу вгору окремі підрозділи подають свої плани для перегляду й обговорення на рівні керівництва банку в межах загальних напрямків, розроблених вищим рівнем управління банку.

Такий підхід ефективний в умовах налагодженої системи фінансового планування і стабільної роботи банку та забезпечує більше залучення персоналу до розробки кінцевих результатів діяльності. Спочатку керівники різних підрозділів (відділів, служб) складають плани в частині діяльності, за яку вони відповідають, потім

ці бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому рівні управління.

Фінансовий план формується від досягнутого (через збільшення) або з нуля.

Планування від досягнутого — це складання планів на підставі фактичних результатів, досягнутих за попередній період. За такого підходу фактичні показники попереднього періоду використовуються як база для розрахунку планових показників. Планові показники розраховуються з певним приростом і коригуються з урахуванням змін в економіці, фінансовій політиці держави та інших нормативних актів. Перевагою такого методу є його простота, оскільки він не потребує значних видатків на розрахунки.

Цей метод, завдяки його простоті, набув широкого практичного застосування. Але він має й недоліки: насамперед, не аналізується доцільність видатків, а досягнуті результати автоматично переносяться на наступний період. Це може призвести до того, що центрам відповідальності, які мають перевищення бюджету, у наступному періоді можуть бути додатково надані ресурси, а підрозділам, які забезпечили економію коштів, навпаки, скоротять асигнування.

Планування "з нуля" — це метод планування, за якого менеджери постійно повинні обґрунтовувати заплановані доходи, видатки та інші показники так, начебто вони здійснюють свою діяльність уперше. Бюджетування "з нуля" вимагає від кожного центру відповідальності детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найвигідніших напрямків використання ресурсів. На відміну від попереднього, цей метод дає змогу виявити проблеми і вирішити їх на стадії планування. Проте він дорожчий, оскільки потребує значних затрат часу і коштів.

Комплексний фінансовий план розробляється на базі попередньо узгоджених між собою документів: фінансової моделі, плану руху капіталу, плану розробки та впровадження нових програм і проектів, плану банківських операцій, бюджету і розрахунку прогнозних показників.

2. Планування витрат структурних підрозділів методом бюджетування.

В умовах ринкової системи господарювання управління витратами на підприємстві тісно пов'язане з фінансовим управлінням. Це досягається бюджетуванням витрат, тобто побудовою на підприємстві системи бюджетного планування, контролю й аналізу витрат та фінансових ресурсів.

Упровадження бюджетування забезпечує цілу низку переваг:

- планування бюджетів структурних підрозділів дає більш точні планові обсяги та структуру витрат;
- затвердження місячних (квартальних, річних) бюджетів надають структурним підрозділам більшої самостійності у використанні фонду оплати праці;
- спрощення системи контролю бюджетних коштів дасть можливість скоротити непродуктивні витрати робочого часу економічних служб підприємства;
- застосування жорсткішого режиму економії витрат і фінансових ресурсів підприємства;
- забезпечення координації різних видів діяльності та окремих підрозділів, погодження інтересів окремих робітників і груп у цілому на підприємстві;
- стимулювання керівників усіх рангів у досягненні цілей своїх центрів відповідальності.

Система бюджетування може охоплювати на підприємстві як виробничі підрозділи, так і функціональні служби (відділи) і підрозділи непромислової групи.

У практиці, яка склалася, бюджетування обмежуються рамками структурних підрозділів підприємства, а в кращому разі — напрямками витрат. Відповідальність за перелік і суму витрат покладається на керівників структурних підрозділів підприємства.

Такий підхід знижує ефективність застосування бюджетування як інструменту управління фінансами, обмежує коло менеджерів підприємства, заінтересованих в ефективному використанні коштів, не дає змоги розробити систему мотивації всіх працівників підприємства в скороченні витрат.

З іншого боку, укрупнення «місць виникнення витрат» (MBV) до рівня структурного підрозділу підприємства не дає можливості підготувати базу нормативів витрат ресурсів на виробництво продукції за MBV.

Складність полягає в тому, що, незважаючи на те що поняття «місце виникнення витрат» не нове, нині немає чітко розробленої методики виокремлення МВВ на діючих підприємствах, а також методики планування й обліку витрат за місяцями їх виникнення.

Бюджетування витрат структурних підрозділів доцільне з певними обмеженнями.

Для виробничих підрозділів основного виробництва, в умовах нестабільних обсягів виробництва і реалізації продукції, доцільно встановлювати **розрахунковий норматив витрат на одиницю обсягу виробництва продукції** як у цілому, так і на використання окремих видів ресурсів (на заробітну плату, матеріальні витрати, енергоресурси тощо).

Діяльність підрозділів виробничої інфраструктури має більш складний різнобічний характер, ніж основне виробництво. Перед бюджетуванням витрат на їх діяльність необхідно визначити склад їх роботи, а потім обчислити витрати за кожним видом робіт на підставі визначення нормативу витрат на виконання окремих робіт (замовлень).

Найбільш доцільне застосування бюджетування витрат підрозділами функціонального управління, як у цілому на підприємстві, так і в його виробничих цехах.

З метою організації системи управління витратами через механізм їх бюджетування необхідно створювати на підприємстві наскрізну систему з функціональних бюджетів:

- фонд оплати праці;
- матеріальних витрат;
- споживання енергії;
- амортизації;
- інших витрат.

Тема 9. Управлінські рішення при бюджетуванні

План

1. Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства.
2. Методи стратегічної діагностики при бюджетуванні.

3. Методи оперативної діагностики при бюджетуванні.

1. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства викликана необхідністю того, що підприємство не може дозволити собі вести справи, не маючи уявлення про співвідношення доходів і витрат, не знаючи факторів, які дозволяють досягти перевищення доходів над витратами.

Головною метою аналізу фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття управлінських рішень на всіх ступенях ієрархічної драбини.

Основні цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства:

1. Об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності;
2. Комплексне виявлення невикористаних резервів;
3. Мобілізація їх для підвищення економічної ефективності виробництва в майбутніх планових періодах;
4. Постійний контроль раціональності функціонування господарських систем;
5. Контроль за виконанням планів та бюджетів;
6. Контроль за процесами виробництва та реалізації продукції;
7. Прогнозування господарської діяльності;
8. Наукове обґрунтування перспективних планів;
9. Оцінка очікуваного виконання планів.

Головною метою аналізу фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття управлінських рішень на всіх ступенях ієрархічної драбини.

Основні завдання діагностики стану підприємства:

1. Перевірка якості і обґрунтування планів, бюджетів і нормативів;
2. Об'єктивне і всебічне дослідження виконання встановлених планів, бюджетів і дотримання нормативів;
3. Оцінка ефективності функціонування виробничих підрозділів;
4. Аналіз ефективності використання основних фондів, матеріальних ресурсів і роботи;
5. Аналіз собівартості продукції;

6. Виявлення і вимір внутрішніх резервів (на стадії виробничого процесу);
7. Аналіз прибутку і рентабельності.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства
наповнена конкретним наступним змістом:

1. Аналіз обґрунтованості і виконання планів та бюджетів;
2. Порівняльний аналіз маркетингових заходів;
3. Аналіз співвідношення попиту і пропозиції;
4. Виявлення внутрішніх і загальноекономічних ситуацій, які впливають на виробництво і збут;
5. Аналіз розрахунків з постачальниками і споживачами;
6. Аналіз витрат живої і уречевленої праці з їх деталізацією;
7. Аналіз комерційного ризику з урахуванням впливу різних факторів;
8. Аналіз кінцевих фінансових результатів всіх видів діяльності.

**Основними джерелами інформації для експертної
діагностики є:**

1. Облікові джерела:

- 1.1. Бухгалтерський облік;
- 1.2. Статистичний облік і звітність;
- 1.3. Управлінський облік і звітність.

2. Не облікові джерела:

- 2.1. Матеріали ревізій, внутрішнього і зовнішнього аудиту;
- 2.2. Дані лабораторного і медично-санітарного контролю;
- 2.3. Результати перевірок податкової служби;
- 2.4. Матеріали виробничих нарад, зборів трудового колективу;
- 2.5. Засоби масової інформації;
- 2.6. Внутрішні документи і переписка зі сторонніми організаціями;
- 2.7. Відомості, отримані від особистого спілкування з виконавцями.

Аналіз фінансово-господарських операцій діяльності підприємства неможливий без залучення відповідних планово-нормативних даних.

Для діагностики фінансово-господарського стану підприємства використовують спеціальні методи: оперативні та стратегічні.

2. Методи стратегічної діагностики.

Стратегічна діагностика дозволяє:

1. Оцінити ефективність стратегій підприємства;
2. Зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному із напрямів його діяльності;
3. Оцінити сильні і слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основні види стратегій:

1. Товарна стратегія;
2. Стратегія ціноутворення;
3. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності;
4. Стратегія стимулювання персоналу;
5. Стратегія зниження виробничих відрахувань;
6. Стратегія інвестиційної діяльності підприємства;
7. Стратегія попередження банкрутства підприємства;
8. Стратегія взаємодії підприємства з ризиками;
9. Стратегія зниження трансакційних відрахувань.

Економічна стратегія підприємства орієнтована на зовнішнє і внутрішнє його середовище, тому особлива увага приділяється діагностиці ефективності стратегій підприємства - на скільки правильно вибрана стратегія, на стільки вона відображає мету діяльності підприємства, чи відповідає вона умовам внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отже, **економічна стратегія** — це сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною основною метою — створення і підтримки високого рівня конкурентних переваг діяльності підприємства.

Ефективність стратегії визначається різницею між планом і реальними можливостями підприємства. Це простий, але достатньо ефективний метод аналізу стратегії підприємства.

Основні операції розриву:

1. Визначення пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії;

2. Виявлення реальних можливостей підприємства з точки зору поточного стану середовища і майбутнього стану;
3. Визначення бажаної тенденції зміни конкретного показника стратегічного плану;
4. Встановлення різниці між показниками стратегічного плану і можливостями, обумовленими реальним станом підприємства;
5. Розробка спеціальних програм і способів дій, необхідних для ліквідації розриву.

Інший спосіб аналізу розриву — визначення різниці між найбільш оптимальними очікуваннями і найпростішими прогнозами.

Для аналізу розриву корисно розробити профіль підприємства, де всі найбільш важливі характеристики стратегії підприємства оцінюються в балах і заносяться у таблицю.

Методи діагностики стратегічної позиції підприємства

Діагностика фінансово-господарського стану в рамках стратегічного контролінгу містить у собі, насамперед, аналіз стратегічної діяльності підприємства.

Інформація стратегічної діагностики — це основа для прийняття стратегічних рішень. Але підприємство щодня здійснює поточну, оперативну діяльність, а тому крім стратегічної, йому необхідна оперативна діагностика фінансово-господарського стану.

3. Методи оперативної діагностики.

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює головні сфери діяльності підприємства і, насамперед, аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні й інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з керування ризиками.

Оперативна діагностика включає наступні складові:

1. Аналіз фінансового стану.

Одне з головних завдань, що розв'язує служба контролінгу на підприємстві — це аналіз і діагностика фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансового стану дозволяє визначити, наскільки стійке підприємство, чи здатне воно вчасно розплатитися зі своїми кредиторами, який прибуток воно одержало і чому.

Мета фінансового аналізу — оцінка минулої діяльності підприємства, його становище на певний момент і його майбутній потенціал.

Фінансовий стан підприємства необхідно розглядати в такій послідовності:

- 1) відображення в балансі засобів підприємства;
- 2) розподіл прибутку;
- 3) утворення і використання фондів економічного стимулювання;
- 4) наявність власних оборотних і прирівнюваних до них засобів;
- 5) стан і використання оборотних коштів.

Взаємозв'язок і взаємозалежність найбільш важливих із представлених вище показників добре ілюструються за допомогою «піраміди показників».

2. Бізнес-процес — це послідовність робіт, спрямованих на вирішення одного із завдань підприємства, наприклад, матеріально-технічне постачання, планування.

Реінжиніринг бізнесів-процесів займається аналізом і оптимізацією бізнесів-процесів для досягнення цілей підприємства.

Розглянемо основні показники оцінки фінансового стану підприємства:

1. Показники рентабельності:

- 1.1. Рентабельність власних засобів дорівнює прибутку, який припадає на 1 грн. власних коштів;
- 1.2. Рентабельність капіталу — характеризує ефективність використання довгостроково інвестованих у підприємство коштів незалежно від їх джерела;
- 1.3. Коефіцієнт рентабельності — показує частку прибутку у виручці підприємства.

2. Показники оборотності:

- 2.1. Оборотність капіталу - показує скільки разів за даний період капітал підприємства обертається в гроші, яку виручку приносить кожна гривня вкладеного капіталу;
- 2.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів і оборотного капіталу характеризує ефективність використання основних засобів та оборотного капіталу.

3. Показники оцінки фінансової стійкості підприємства:

- 3.1. Коефіцієнт автономності характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- 3.2. Коефіцієнт маневреності власних коштів – показує частку власних коштів підприємства, вкладену в оборотні засоби;
- 3.3. Коефіцієнт покриття – це здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання з частки активів, які найчастіше реалізуються – оборотних засобів;
- 3.4. Коефіцієнт миттєвої ліквідності – характеризує можливість погашення короткострокової заборгованості за першою вимогою клієнта;
- 3.5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити одразу, не чекаючи сплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів.

Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити і усунути «вузькі місця» в інформаційних потоках підприємства, ризику неповної або неточної інформації та її дублювання. Тому тільки оптимізації інформаційних потоків недостатньо - необхідний комплексний і універсальний підхід до керування ризиками підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. К.: Лібра, 2010. 704 с.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ.: учебник. М.: Юнити - Дана, 2007. 1071 с.
3. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 312 с
4. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 554 с.

Допоміжна література

5. Букреева Д. С. Трансформація процесу бюджетування, як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві, з використанням оптимізаційних блоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №23. С. 59-63.

6. Вініченко М. М. Технологія бюджетування як засіб управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук :08.06.01. Дніпропетровськ, 2005. 21 с.
7. Гришанов Д. Г. Методологический подход к формированию согласованных механизмов бюджета продаж. *Экономические науки*. 2010. №5. С. 224-228.
8. Ковтун С. О. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. Х. : Фактор, 2005. 336 с.
9. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : монографія. К. : Кондор, 2007. 234 с.
10. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Центр навч. літ-ри, 2007. 112 с.
11. Попов А. А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования. URL: http://www.cfin.ru/management/finance/budget/budget_planning.shtml.
12. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2014. 370 с.
13. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : ВД «ИНЖЕК». 2006. 496 с.
14. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: 2005. 312 с.
15. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : Вид. ХДНУ, 2002. 364 с.

Електронні джерела

1. <http://www.meta.ua>
2. <http://www.google.com.ua>
3. <http://www.scholar.ru>
4. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Державний комітет з статистики України
5. <http://www.portal.rada.gov.ua> – Верховна Рада України
6. <http://www.kmu.gov.ua> – Кабінет Міністрів України